

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА імені О. М. БЕКЕТОВА

В. В. Гриненко

СТРАТЕГІЧНА ДІАГНОСТИКА ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ

*(для студентів магістратури спеціальності
281 – Публічне управління та адміністрування)*

Харків
ХНУМГ ім. О. М. Бекетова
2019

Гриненко В. В. Стратегічна діагностика потенціалу підприємства : конспект лекцій (для студентів магістратури спеціальності 281 – Публічне управління та адміністрування) / В. В. Гриненко; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2019 – 127 с.

Автор канд. екон. наук В. В. Гриненко

Рецензент канд. екон. наук, доц. Ю. О. Тараруєв

*Рекомендовано кафедрою менеджменту і адміністрування,
протокол № 1 від 30 серпня 2018 р.*

© В. В. Гриненко, 2019

© ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2019

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
ТЕМА 1 ПОНЯТТЯ, МЕТОДИ, ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТА ПІДХОДИ СТРАТЕГІЧНОЇ ДІАГНОСТИКИ.....	5
ТЕМА 2 ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА СТРАТЕГІЇ.....	20
ТЕМА 3 СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ СЕРЕДОВИЩА.....	37
ТЕМА 4 АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА...	64
ТЕМА 5 КОРПОРАТИВНА (ЗАГАЛЬНА) СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА.....	74
ТЕМА 6 СУТНІСТЬ І СКЛАДОВІ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ.....	98
ТЕМА 7 РЕАЛІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЇ.....	115
СПИСОК ДЖЕРЕЛ.....	125

ВСТУП

Метою дисципліни «Стратегічна діагностика потенціалу підприємства» є засвоєння студентами теоретичних і практичних основ підвищення ефективності діяльності підприємства на основі вибору оптимальної стратегії його розвитку.

Основними *завданням* вивчення дисципліни «Стратегічна діагностика потенціалу підприємства» є вивчення **механізму** діагностики стратегічних процесів в організації, **інструментів** проведення аналізу змін в зовнішньому і внутрішньому середовищі, порядку розрахунку показників діяльності та організація розробки стратегій на підприємстві.

Результатом вивчення дисципліни є набуття студентами таких компетенцій:

студенти повинні знати:

- механізм діагностики стратегічних процесів;
- сукупність функцій і методів управління;
- стратегічне планування;
- інструменти аналізу галузі; рівня конкуренції,
- процедури розробки та впровадження стратегій.

студенти повинні вміти:

- володіти інструментами для аналізу середовища підприємства;
- оцінювати конкурентну позицію та обґрунтовувати вибір стратегічних альтернатив;
- використовувати інформаційну систему підприємства для підготовки інформації для прийняття рішень;

студенти повинні мати компетенції:

- діагностики стратегічних процесів;
- стратегічного аналізу та планування;
- розробки та реалізації стратегій;
- оцінки конкурентної позиції та вибору стратегічних альтернатив;
- підготовки інформації для прийняття стратегічних рішень.

ТЕМА 1 ПОНЯТТЯ, МЕТОДИ, ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТА ПІДХОДИ СТРАТЕГІЧНОЇ ДІАГНОСТИКИ

Підприємство як відкрита система. Стратегічний потенціал підприємства. Методи і підходи стратегічної діагностики. Основні напрямки стратегічної діагностики. Відмінні риси стратегічної діагностики. Інформаційне забезпечення процесу діагностики стратегії.

В умовах формування та розвитку ринкових відносин центр господарської діяльності переходить до первинної ланки економічної системи – підприємства. Підприємство є головним структуроутворюючим елементом економіки. У виробничому процесі поєднуються трудові, матеріальні та фінансові ресурси з метою виготовлення різноманітної продукції і надання послуг, необхідних для задоволення потреб суспільства. На підприємствах зосереджені найбільш кваліфіковані кадри, вирішуються питання раціонального використання ресурсів, високопродуктивної техніки, технології, розробляються бізнес-плани, здійснюються маркетингові дослідження та ефективне управління – менеджмент.

У ринковій економіці виживають лише ті підприємства, які найбільш правильно та компетентно зрозуміли вимоги ринку, організували виробництво конкурентоспроможної продукції, послуг, що користуються попитом, уміло здійснюють стратегічне управління діяльністю.

Підприємство – це відкрита соціально-економічна система, що діє, змінюється, розвивається та перебудовується в динамічному середовищі.

Діяльність підприємства – це погоджений у часі та просторі потік ресурсів (сировини, матеріалів, обладнання, грошей, трудових ресурсів, інформації), а також їх запасів, які допомагають балансувати та підтримувати ці потоки для отримання запланованих результатів діяльності.

Стратегічно орієнтоване підприємство – це підприємство, де: стратегічне мислення є основою діяльності персоналу; існує (формується) система стратегічного управління; застосовується раціональний процес стратегічного планування, який дає змогу розробляти та використовувати інтегровану систему стратегічних планів; поточна повсякденна діяльність підпорядкована досягненню стратегічних орієнтирів.

Стратегічне мислення – це процес, за допомогою якого комерційне бачення втілюється в життя, це інструмент, що допомагає протистояти обставинам, які змінюються, планувати необхідні перетворення, впроваджувати їх у життя, а також передбачати нові напрямки і можливості.

Розрізняють індивідуальне стратегічне мислення, що виражається здатністю у виробленні та прийнятті особистої життєвої стратегії, і корпоративне стратегічне мислення, головною метою останнього є відповіді на питання, у якому напрямку рухатися, яким бізнесом займатися, і як у цьому бізнесі підтримувати достатній рівень конкурентоспроможності. У компаніях з високою корпоративною культурою корпоративне та індивідуальне стратегічне мислення майже збігаються.

Аналітичні можливості менеджера відіграють у стратегічному мисленні ключову роль. Вони дозволяють точно оцінювати дані стратегічного аналізу в зіставленні зі своїми знаннями, вміннями, інтуїцією і якщо потрібно коректувати стратегію.

Мета стратегічного мислення – сформулювати потік думок, спрямований на підвищення конкурентоспроможності підприємства. Менеджер відповідно до наміченої стратегії розробляє шкалу цінностей і пріоритетів, продумує їх, а потім використовує в досягненні поставлених цілей і завдань, розвиваючи при цьому і корпоративну культуру.

Теоретично ідеальне стратегічне мислення не залежить від зовнішніх обставин, особистості харизматичного лідера, його знань, досвіду й умінь у конкретній сфері. Воно ґрунтується на високому духовному розвитку, на знанні законів природи і суспільства, вірі в оптимістичні перспективи.

На практиці менеджер стикається з розглядом перспективи підприємства через розгорнуті відповіді на наступні питання:

- чи є існуюча стратегія задовільною з погляду рушійних сил галузі;
- чи сприймає сьогodнішня стратегія майбутні ключові фактори успіху;
- наскільки сьогodнішня стратегія забезпечить захист від жорстокої конкуренції в майбутньому;
- наскільки сьогodнішня стратегія захищає від потенційних зовнішніх загроз і елімінує внутрішні слабкості;
- наскільки уразливе підприємство для атак конкурентів;
- які додаткові зусилля потрібні для підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Таким чином, стратегічне мислення – це підвалина для формування стратегічної поведінки, яка зрештою і дозволяє забезпечити адаптацію системи до вимог середовища.

Для оптимального розвитку організації в майбутньому і досягнення її довгострокових цілей будь-яка організація повинна уміти знайти свій стратегічний потенціал, що складається з ресурсів і компетенції. Проте діагностика стратегічного потенціалу є не простим завданням, що вимагає усебічного підходу і постійного моніторингу змін внутрішнього і зовнішнього середовища організації. Серед найбільш поширених методів можна виділити SWOT-аналіз, бенчмаркінг, аналіз ланцюжка створення вартості і ряд інших методик. Виявлення унікальних ресурсів і ключової компетенції дозволяє організаціям стати лідерами ринку і протистояти кризовим явищам.

Стратегічний потенціал (СП) організації – це відповідність і достатність стратегічних можливостей організації для розробки і реалізації стратегії, яка зміцнює її конкурентну позицію.

У широкому сенсі стратегічну можливість можна визначити як відповідність і придатність ресурсів, а також ключових компетенцій для її

існування і зростання. Як видно з цього визначення, основними компонентами стратегічних можливостей є ресурси і ключові компетенції, де ресурси є матеріальними і нематеріальними активами організації, а компетенції, що є надбудовою над ресурсами, представляють діяльність і процеси, за допомогою яких організація ці ресурси використовує.

Стратегічні можливості організації умовно можна розділити на два основні види: порогові можливості і можливості для конкурентної переваги. Кожен характеризується своїм типом ресурсів і компетенції.

Порогові можливості організації є об'єктом пильного вивчення тільки на початковому етапі управління, оскільки це саме ті можливості, які мінімально потрібні для існування організації на ринку і її здатності до конкуренції в зовнішньому середовищі. Відповідно ресурси і компетенції на цьому рівні характеризуються такими ж мінімально необхідними вимогами. Управління можливостями в цій ситуації для організації зводиться до підтримки цього мінімального рівня і відстежування динаміки внутрішнього і зовнішнього середовища організації, яка може вплинути на необхідний мінімальний рівень, як правило, підвищуючи його. Найцікавішим для теорії і практики стратегічного менеджменту є управління другим видом стратегічних можливостей, а саме можливостями, які дозволяють організації будь-якої сфери діяльності стати лідером у своїй галузі. Тут важливий той факт, що такі можливості далеко не завжди є у організації, на відміну від першого описаного виду стратегічних можливостей, наявність яких пояснюється фактом існування самої організації і відповідної наявності у неї мінімальних ресурсів. Для другого виду стратегічних можливостей потрібні унікальні ресурси і ключові компетенції.

Унікальні ресурси – це, як правило, ті ресурси, які або одиничні, або дуже рідкісні на ринку або в цій конкретній області, де відбувається конкуренція. Унікальність тут виступає не властивістю самих ресурсів, а саме якістю і характеристикою ресурсів, які є у цієї організації. Можливо, ресурс не є рідкісним або унікальним сам по собі, але тільки ця організація їм

володіє нині, і іншим її конкурентам неможливо його скопіювати або дістати.

Другий важливий показник, з яким стикається менеджер при виявленні можливостей для конкурентної переваги - це ключова компетенція, що є діяльністю і процесами, за допомогою яких організація використовує ресурси для досягнення конкурентної переваги, причому іншим організаціям неможливо скопіювати або отримати ці діяльності, точно так, як і її унікальні ресурси.

Таке уявлення про значення ресурсів і компетенції для формування СП базується на широко поширеному в теорії стратегічного менеджменту ресурсному погляді на стратегію, згідно з яким можливі напрями стратегічного розвитку фірми визначаються наявністю і якістю ресурсів, що розташовуються, : матеріальних, нематеріальних і людських.

Наявність і якість ресурсів і компетенції істотним чином визначає і індивідуалізує форму можливих напрямів стратегічного розвитку організації. Проте не усі ресурси і компетенції фірми мають рівну стратегічну цінність.

Вибір ресурсів, які будуть закладені в основу стратегії компанії (т. е. які будуть джерелом її стійкої конкурентної переваги), вимагає ретельного аналізу поведінки конкурентів, оскільки ресурси формують СП лише у тому випадку, коли вони дозволяють фірмі виробляти особливі продукти або послуги, т. е. що мають характеристики (ціна і якість), що відрізняють їх від продукції конкурентів.

Компетенції стають частиною СП тільки тоді, коли вони стратегічно доречні, т. е. коли їх застосування дозволяє ефективно скористатися можливостями зовнішнього оточення організації. Звідси витікає, що у разі оточення, що швидко міняється, фірма не може тривалий час використовувати постійний набір компетенції : нові умови вимагають нових компетенцій. Таким чином, уміння розпізнавати наявні і визначати бракуючі компетенції є цінною якістю фірми.

Незважаючи на уявну доступність і універсальність такої методики, як стратегічний потенціал, організації стикаються з великими проблемами в

частині його пошуку і виявлення, особливо коли виникає необхідність визначати для себе ресурси і компетенції другого рівня або працювати над їх створенням. Поза сумнівом, ця практика зажадає від менеджменту значного мистецтва і грамотного підходу до стратегічного планування і управління.

Діагностика СП - відповідальна операція стратегічного планування. Правильно проведена діагностика є основою вибору критеріїв оцінки стратегічних альтернатив. Проте, незважаючи на важливість цієї процедури, не існує єдиного методу, алгоритму проведення діагностики СП. Теорія пропонує досить широкий набір інструментів для діагностики, практика ж свідчить, що вживаний *ad hoc* набір методів визначається вимогами швидкості проведення діагностики, минулим досвідом стратегічних планувальників, їх кваліфікацією, інтуїцією і досвідом керівників і власників організації, наявними ресурсами і рядом інших чинників. Важливо також відмітити, що діагностика є умовою ефективного управління СП фірми.

Тут ми не ставимо завдання детального опису методів діагностики СП, для цього є спеціальна література, але для повноти картини перерахуємо їх, надавши їм коротку характеристику:

1. Аналіз SWOT – аналіз сильних і слабких сторін, можливостей і небезпек організації. Цей широко поширений метод діагностики дозволяє, не проводячи великих і дорогих маркетингових досліджень і не збираючи вичерпну інформацію про організацію, отримати уявлення про СП і про можливості по його реалізації, що надаються умовами зовнішнього середовища. Він дає можливість побудувати комбінацію з фактичної інформації і суб'єктивних очікувань менеджерів-планувальників.

Характеризуючи метод в цілому, відмітимо, що він не вимагає особливої кваліфікації або використання спеціального інструментарію, але його застосування стимулює керівників звертати увагу на складові СП фірми, систематизувати і аналізувати їх, тим самим підвищуючи загальну управлінську компетентність фірми.

2. Бенчмаркінг – метод оцінки СП, головна ідея якого полягає в порівнянні по різних параметрах ефективності компаній, тому метод іноді називають «еталонним порівнянням». Бенчмаркінг має на увазі ретельне вивчення продуктивності, якості і вартості в підрозділах і областях діяльності усередині компанії в зіставленні з досвідом інших організацій. Принцип, що лежить в основі бенчмаркінга, досить простий: якщо ви хочете поліпшити окремий аспект діяльності організації або послугу, яку вона надає, знайдіть тих, хто добре справляється з аналогічною діяльністю, і використовуйте їх як еталон для підвищення своїх власних стандартів. Бенчмаркінг має три методики застосування:

- Зразкова практика. Ця методика полягає в порівнянні ефективності підрозділів однієї фірми. Наприклад, об'єм продажів на квадратний метр в одній торговельній точці можна зіставити з аналогічним показником іншого магазину тієї ж мережі, так само як і витрати на електроенергію, охорону або які-небудь інші витрати. Аналіз дозволить виробити рекомендації для тих, що відстають.

- Відносна позиція по витратах. Це аналіз кожного елементу структури витрат (наприклад, праці) на грошову одиницю продажів в компанії X в порівнянні з аналогічними показниками конкурента Y. Це трудомістка методика, що вимагає високої кваліфікації аналітиків, але її результати представляють велику цінність як для знання стратегій конкурентів, так і для скорочення витрат.

- Найкраща споріднена практика. Методика, подібна до попередньої, з тією різницею, що вона використовується для зіставлення пов'язаних між собою компаній (як правило, що не конкурують один з одним) і дозволяє зробити прямі порівняння завдяки співпраці фірм при зборі і обробці даних.

Компанії, які серйозно займаються бенчмаркінгом, отримують хороше уявлення не лише про структуру власного СП, але і про тенденцію розвитку його окремих складових.

3. Аналіз стейкхолдерів. Метод припускає виявлення ключових стейкхолдерів організації (наприклад, акціонерів, інвесторів, основних постачальників, дистриб'юторів, установ у сфері державного і муніципального управління, кредиторів, аудиторів і т. п.) і вибудовування з ними довготривалих стосунків на основі взаємної вигоди. Такі зв'язки дозволяють розширити сферу компетенцій організації, а в окремих випадках – отримати ключову компетенцію, що забезпечує конкурентну перевагу. Стратегія взаємодії із стейкхолдерами припускає два напрями діяльності: по-перше, встановлення партнерських зв'язків із стейкхолдерами, по-друге, захист організації від невизначеності і зовнішнього середовища за допомогою використання прийомів, призначених для стабілізації і прогнозування дій на довкілля і фактично для розширення її меж.

4. Аналіз ланцюжка створення цінності. Суть цього методу, запропонованого М. Портером, полягає у визначенні процесів, що вносять максимальний вклад в створення споживної вартості або цінності продукту для споживача. Основна ідея полягає в тому, що оцінка корисності продуктів або послуг покупцями (користувачами) визначається тим, як виконуються дії, необхідні для розробки, виробництва, виведення на ринок, постачання і підтримки цього продукту або послуги. Ця діяльність повинна ретельно аналізуватися, якщо ставиться завдання визначити СП фірми. У своїй моделі Портер розмежовує основну і допоміжну діяльність компанії.

Основна діяльність включає постачання (отримання, зберігання і розподіл початкових ресурсів), що входять, операції (обробка, зборка, контроль якості і т. п.), постачання (зберігання, вантаження і розвантаження), маркетинг і продажі, обслуговування. Допоміжна діяльність – це матеріально-технічне постачання (процес придбання ресурсів), технічні розробки (технологічний процес, розробка виробу, його виробництво, упаковка, зберігання, управління потоками сировини і матеріалів), управління трудовими ресурсами (набір, підготовку, розвиток і стимулювання персоналу), інфраструктура фірми (будови, комунікації,

устаткування і т. п.). З цієї моделі виходить, що для того, щоб бути джерелом лідерства в конкурентній боротьбі, можливості фірми повинні дозволяти їй (1) здійснювати основну або допоміжну діяльність краще, ніж її конкуренти, або (2) так здійснювати діяльність по створенню цінності, як ніхто інший. Тільки при дотриманні цих умов фірма може забезпечити споживачів товарами вищої якості і завоювати стійку конкурентну перевагу. Часто це має на увазі унікальну ре конфігурацію або рекомбінацію основних етапів діяльності по створенню цінності.

Результат ефективного аналізу ціннісного ланцюга – визначення нових способів створення цінності. Оскільки що вимагаються для цього нововведення специфічні для кожної фірми, вони ґрунтуються на унікальному способі поєднання ресурсів і можливостей компанії, який конкуренти не можуть визначити, зрозуміти і скопіювати. Чим більше часу потрібно конкурентам для визначення того, як фірма створює вартість через свою основну і допоміжну діяльність, тим довше вона зберігатиме конкурентну перевагу, завойовану завдяки інноваціям.

5. Аналіз навичок. Якщо організація хоче добитися успіху, то їй потрібна деяка сума навичок персоналу, яка визначається якістю людських ресурсів організації. Аналіз навичок може концентруватися на ряду аспектів, включаючи наступні:

- склад і навички команди вищого керівництва. У аналіз можуть бути включені такі атрибути, як типи характеру, управлінські навички, здатність вирішувати неординарні проблеми, співвідношення сил в команді;
- рівень кваліфікації виконавців, у тому числі визначення гнучкості їх навичок і здатності освоїти інші професії. Особливу роль грає рівновага технічних навичок і навичок спілкування.

6. Аналіз гнучкості. Важливою характеристикою СП організації є її здатність реагувати на зовнішні зміни. Завдання з'ясування цієї здатності визначається як аналіз гнучкості. Гнучкість припускає, що організація, зіткнувшись з новою непередбаченою ситуацією, здатна швидко змінити

тактику поведінки у своєму внутрішньому і зовнішньому середовищі (наприклад, швидко змінити номенклатуру продукції, що випускається, або методи продажу). Аналіз гнучкості оцінює СП з точки зору можливостей для його зміни, модифікації і припускає здійснення наступної послідовності дій :

- знаходження основних областей невизначеності : вони можуть бути зовнішніми і внутрішніми;
- аналіз готівкових ресурсів у зв'язку з цими невизначеностями;
- аналіз рівня гнучкості, необхідного для адекватної реакції на зміни параметрів зовнішнього середовища;
- конкретизація деяких дій у зв'язку з виявленою невизначеністю.

З метою проведення діагностики підприємства користуються наступними основними джерелами вихідних даних:

- Статут підприємства;
- Штатний розпис;
- Дані про виробничу структуру;
- Дані про організаційну структуру управління;
- Всі види планів підприємства і підрозділів (стратегічні, середньострокові, оперативні – квартальні, місячні, декадні, тижневі, добові);
- Всі види звітності підприємства і підрозділів (оперативна, статистична, податкова тощо);
- Діючі інвестиційні та інші проекти;
- Документація вищестоящих органів та вихідна документація;
- Фіксовані накази і розпорядження керівників підприємства, рішення його органів;
- Нормативні документи, закони, підзаконні акти та інші документи, що регламентують діяльність даного підприємства (положення про підприємство і підрозділи, правила внутрішнього розпорядку, посадові інструкції, правила, процедури, норми і нормативи, схема документообігу, карти, діаграми та інші документи);

- Схеми інформаційних потоків;
- Первинні бухгалтерські документи і реєстри;
- Матеріали ревізій, перевірок;
- Матеріали власних спостережень (опитування, анкетування, фотографування тощо).

Способи діагностики. Оскільки внутрішнє середовище є системою, остільки його аналіз проводять системно. Адже система – не просто сума її елементів, а ціле, що має інші якості ніж складові елементи. Отож, якщо елементи аналізувати окремо, можна дійти до завідомо невірних висновків.

Звідси способи системного аналізу наступні:

- Цільовий аналіз – системний аналіз з точки зору цілей підприємства за допомогою побудованого «дерева цілей».
- Функціональний аналіз – системний аналіз з точки зору виконуваних робіт, заходів, функцій за допомогою «дерева робіт (функцій)».
- Функціонально-цільовий аналіз – системний аналіз одночасно як завдань (цілей) так і заходів (функцій) по їх виконанню (досягненню) за допомогою побудованого змішаного графіка.
- Проблемний аналіз – системний аналіз з точки зору основних проблем, кожна з яких аналізується і подається в такому порядку: проблема цілі її розв’язання функції, заходи, яких слід вжити для розв’язання проблеми даного порядку і одночасно для розв’язання проблеми вищого (пріоритетного) порядку на «дереві проблем».

Користуватись можна будь-яким із наведених способів, залежно від ситуації. Але при цьому слід пам’ятати, що складні функції і цілі необхідно декомпонувати (виділити, розкласти) на складові за певними правилами. Декомпозицію проводять доти, доки цілі і функції на останньому рівні декомпозиції не стануть відповідати двом вимогам:

- виконання кожної декомпонованої функції (завдання) можна доручити конкретному структурному підрозділу підприємства чи виконавцю;

- ступінь виконання кожної декомпонованої функції (завдання) можна виміряти за допомогою певного показника (критерію).

Для прикладу, покажемо основні варіанти декомпозиції складного завдання (цілі, функції) при функціонально-цільовому аналізі. Такими варіантами можуть бути наступні.

1. Декомпозиція з точки зору об'єкта управління відповідно до виробничого процесу підприємства:

- за рівнями в організаційній структурі підприємства (об'єднання – завод – цех – дільниця – бригада – робоче місце);

- за ресурсами (земля, основні засоби, оборотні засоби, трудовий потенціал, енергія тощо);

- за етапами виробничого циклу (заготівлі і постачання – виробництво – складування – реалізація);

- за типом виробництва (масове – серійне – індивідуальне);

- за етапами життєвого циклу товару (розробка і вихід на ринок – розвиток – зрілість – насичення і спад);

- за етапами життєвого циклу підрозділів підприємства (створення – ріст, розширення – зрілість – спад – реорганізація або стабілізація чи банкрутство);

- за варіантами заходів по досягненню цілей підприємства (зниження витрат по статтях, зростання якості і т.д.);

- за послідовністю заходів по досягненню цілей (закладення якісних характеристик при проектуванні – формування якості в процесі виробництва – підвищення якості засобами пакування тощо).

2. Декомпозиція з точки зору суб'єкта управління:

а) відповідно до етапів циклу управління:

- визначення цілей управління;
- проектування чи нормування;
- планування;

- організація виконання;
- стимулювання;
- облік;
- звітність;
- контроль;
- аналіз;
- регулювання;

б) відповідно до етапів економічного циклу:

- встановлення відхилень від нормативних показників;
- удосконалення нормативних показників;
- коректування виробництва;

в) відповідно до рівнів суб'єктів управління:

- виробничо-диспетчерський відділ об'єднання;
- виробничо-диспетчерський відділ заводу;
- виробничо-диспетчерський відділ цеху тощо.

Правило системності. Надзвичайно важливим напрямом аналізу внутрішнього середовища є перевірка системності показників виконання певних функцій чи досягнення цілей. Йдеться про безумовне дотримання правила, згідно з яким показники оцінки виконання певних функцій чи цілей нижчого рівня слід визначати чи змінювати таким чином, щоб вони сприяли виконанню функцій і досягненню цілей більш пріоритетного, вищого рівня.

Наприклад, якщо довести цілі виробничим цехам у певних сумах валового виробництва, транспортному цеху – у тонно-кілометрах, будівельному підрозділу – в сумі капіталовкладень то виконання і навіть перевиконання таких цілей не завжди приведуть до реалізації цілі вищого порядку – високих прибутків і міцного фінансового стану - оскільки є затратними.

Вибір способів аналізу.

При аналізі результатів діагностики треба мати на увазі, що:

а) для виявлення та оцінки проблеми використовують, як правило, функціонально-цільовий аналіз;

б) для пошуку шляхів розв'язання проблеми – причинно-наслідковий аналіз.

Методи і прийоми аналізу.

В цілому для діагностики і аналізу внутрішнього середовища підприємства застосовують всі відомі методи економічних досліджень: статистично-економічний, розрахунково-конструктивний, абстрактно-логічний, економіко-математичний, балансовий; прийоми: статистичне спостереження, групування, порівняння, розрахунку середніх, відносних величин та індексів, виділення головної ланки, зважування, аналогії, евристичний, графічний, використання нормативів, індукції і дедукції, аналізу і синтезу, сходження від абстрактного до конкретного, системно-структурний прийом, прийоми формалізації, моделювання, програмування, прогнозування тощо.

Крім того, застосовують специфічні методи і методологічні концепції функціонального аналізу: концепцію життєвого циклу товару, криву досвіду, модель «продукт-ринок», концепцію сегментації ринку, економії на масштабах, цінову модель капітальних активів, операційного та фінансового важелів і т.д.

Зрештою, успіх функціонального аналізу буде залежати від глибини знань, отриманих при освоєнні курсів економіко-математичних методів, економетрії, статистики, аналізу, економіки, організації і планування підприємства, маркетингу, менеджменту, фінансів та інших економічних дисциплін.

Результатом аналізу внутрішнього середовища має стати усвідомлення стратегічних проблем і слабких сторін підприємства. При цьому слід мати на увазі, що дані поняття не тотожні.

Слабкі сторони підприємства означають невідповідність його

внутрішнього середовища конкурентному середовищу. Тобто слабкість підприємства визначається в порівнянні з конкурентами.

Стратегічні проблеми підприємства означають невідповідність між його цілями і дійсним станом справ в усіх сферах, включаючи і слабкі сторони. Тобто поняття «стратегічні проблеми» значно ширше ніж «слабкі сторони».

Отже, комплексний аналіз внутрішнього середовища підприємства передбачає, поряд з виявленням слабких сторін, діагностику стратегічних проблем в цілому, встановлення їх причин і можливостей розв'язання.

Розв'язання стратегічних проблем і забезпечення таким чином стратегічних цілей та конкурентних переваг лімітується наявністю стратегічних ресурсів підприємства. Тобто їх діагностика займає центральне місце у вивченні внутрішнього середовища.

До стратегічних ресурсів, отже, відносять: кадрові, фінансові, технічні, технологічні, організаційні, управлінські, інформаційні та засоби виробництва (фізичні активи) і виробничі відносини.

Стратегічні ресурси поділяють на матеріальні і нематеріальні. Матеріальні – це фізичні та фінансові активи, що відображаються в активі балансу підприємства (основні засоби, запаси, грошові кошти тощо). Всі інші – нематеріальні ресурси, які, по-суті, є якісною характеристикою стратегічного ресурсного потенціалу.

За результатами аналізу можна зробити заходи по збільшенню гнучкості в критичних для СП фірми напрямках діяльності. Представлені методи діагностики СП одночасно являються і методами управління стратегічними можливостями, оскільки вони, з одного боку, дозволяють виявити СП, визначити його склад і структуру, з іншої – визначають напрями дій топ-менеджменту компанії по зміцненню і розвитку стратегічного потенціалу, нарешті, дозволяють визначити що менеджерам і організації в цілому під силу, а що-ні, і таким чином запобігти непродуктивній розтраті ресурсів і зусиль в спробах досягнення нереалістичних цілей.

ТЕМА 2 ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА СТРАТЕГІЇ

Сутність та основні елементи стратегії. Відмінні риси стратегії. Різновиди стратегій: загальні, ситуаційні, конкурентні і функціональні. Види базових стратегій: стабільності, росту, скорочення і сполучення. Етапи та стадії формування стратегій.

Слово «стратегія» грецького походження (strategos) і означає «мистецтво розгортання військових дій або «мистецтво генерала». Військове походження цього терміна не повинне викликати подиву. Саме strategos дозволило Олександрові Македонському завоювати світ. Цей військовий термін швидко увійшов у теорію і практику менеджменту.

А. Чандлер, автор однієї з піонерських робіт у сфері стратегічного планування, вважає, що стратегія – «це визначення основних довгострокових цілей і завдань підприємства і ствердження курсу дій і розподілу ресурсів, необхідних для досягнення цих цілей». Формування стратегії підприємства повинне дати відповіді на три питання: які напрямки господарської діяльності необхідно розвивати; які потреби в капіталовкладеннях і наявних ресурсах; яка можлива віддача за обраними напрямками.

А. Ансофф виділяє кілька відмітних особливостей стратегії:

- процес вироблення стратегії не завершується якою-небудь негайною дією. Звичайно він закінчується встановленням загальних напрямків, просування за якими забезпечить ріст і зміцнення позицій фірми;
- сформульована стратегія повинна бути використана для розробки стратегічних проектів, методів пошуку. Роль стратегії в пошуку полягає в тому, щоб, по-перше, зосередити увагу на визначених ділянках або можливостях, по-друге, відкинути всі інші можливості як несумісні зі стратегією;
- необхідність у даній стратегії відпадає, як тільки реальний хід подій виведе організацію на бажаний розвиток;
- у ході формулювання стратегій не можна передбачати всіх

можливостей, що відкриваються при складанні проекту конкретних заходів. Тому приходится використовувати дуже узагальнену, неповну і неточну інформацією про різні альтернативи;

- з появою більш точної інформації може бути поставлена під сумнів обґрунтованість первісної стратегії. Тому необхідний зворотний зв'язок, що дозволяє забезпечити своєчасне переформулювання стратегії.

Деякі автори розглядають стратегію як специфічний управлінський план дій, спрямованих на досягнення поставлених перспективних цілей. Вона визначає як організація буде функціонувати і розвиватися, а також які засоби і дії будуть використані для того, щоб організація досягла бажаного стану.

Виходячи з аналізу підходів різних авторів, треба зазначити, що стратегія має такі характеристики:

- дає визначення основних напрямків і шляхів досягнення цілей виживання і розвитку організації в довгостроковій перспективі на основі концентрації зусиль на визначених пріоритетах;

- є способом встановлення взаємодії фірми з зовнішнім середовищем;
- формується на основі узагальненої, не завжди повної і достатньої інформації;

- постійно уточнюється в процесі діяльності, чому сприяють налагоджені зворотні зв'язки;

- є основою для розробки стратегічних планів і програм, які є системною характеристикою напрямків розвитку підприємства.

Стратегія здебільшого формулюється і розробляється вищим керівництвом, але її реалізація передбачає участь усіх рівнів управління. Визначення стратегії для фірми принципово залежить від конкретної ситуації, у якій вона знаходиться. Зокрема, це стосується того, як керівництво фірми сприймає різні ринкові можливості, які сильні сторони свого потенціалу фірма має намір задіяти, які традиції у сфері стратегічних рішень існують на фірмі і т.д. Фактично можна сказати, що скільки існує фірм, стільки ж існує конкретних стратегій.

У загальному вигляді стратегія — це генеральний напрямок дії організації, здійснення якого в довгостроковій перспективі повинно привести її до поставленої мети. Таке розуміння стратегії справедливо тільки при розгляді її на вищому рівні управління організацією. Для рівня, що знаходиться нижче в організаційній ієрархії, стратегія вищого рівня перетворюється в мету, хоча для більш високого рівня вона була засобом.

Таким чином, у стратегічному управлінні стратегія розглядається як довгостроковий якісно визначений напрямок розвитку організації, який стосується сфери, засобів і форм її діяльності, системи взаємин усередині організації, а також позиції організації відносно навколишнього середовища, що приводить організацію до її цілей.

Стратегія являє собою детальний всебічний комплексний набір правил та дій, якими керується організація при прийнятті управлінських рішень, щоб забезпечити здійснення місії і досягнення господарських цілей організації.

Класифікація стратегій.

Кожне підприємство, яке веде конкурентну боротьбу на ринку, користується певною стратегією. Така стратегія може розроблятися експліцитно через процес планування або ж розгортатися приховано через діяльність різних підрозділів і відділів фірми.

Для того, щоб правильно сформулювати стратегію через експліцитний процес або ідентифікувати приховану стратегію, необхідно знати, які ж види стратегій існують взагалі і які з них можуть бути вибрані для конкретного підприємства при тих чи інших обставинах. Система класифікації стратегій підприємства включає низку ознак, за якими стратегії поділяються на окремі групи. Класифікація стратегій за різними ознаками наведена у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Класифікація стратегій

Класифікаційна ознака	Стратегії
1. За ієрархією в системі управління	корпоративна стратегія ділова стратегія функціональна стратегія операційна стратегія
2. За функціональним критерієм	маркетингова виробнича стратегія фінансова стратегія організаційна стратегія соціальна
3. За стадіями життєвого циклу бізнесу	стратегія зростання стратегія утримання стратегія скорочення
4. За конкурентною позицією на ринку	стратегія лідера стратегія претендента стратегія послідовника стратегія новачка
5. За способом досягнення конкурентних переваг	стратегія мінімальних витрат стратегія диференціації стратегія зосередження
6. За рівнем глобалізації бізнесу	стратегія вузької спеціалізації стратегія диверсифікації

Детально розглянемо вище перелічені стратегії.

За ієрархією в системі управління виділяють чотири види стратегій, які відповідають різним організаційним рівням компанії.

Корпоративна стратегія – це стратегія найвищого рівня для компанії і сфер її діяльності в цілому. Вона характерна для диверсифікованих компаній, вищий менеджмент яких повинен створювати високопродуктивний портфель господарських підрозділів і керувати ним; досягти синергізму серед споріднених господарських підрозділів і перетворювати його на конкурентну перевагу; визначити інвестиційні пріоритети і спрямовувати корпоративні ресурси у найпривабливіші сектори бізнесу.

Ділова стратегія – це стратегія найвищого рівня для вузькоспеціалізованих компаній або стратегія другого рівня для диверсифікованих компаній. Полягає у розробці заходів, спрямованих на посилення конкурентоспроможності і збереженні конкурентних переваг; формуванні механізму реагування на зовнішні зміни; об'єднанні стратегічних дій основних функціональних підрозділів; вирішенні специфічних питань і проблем, пов'язаних з бізнесом.

Функціональна стратегія існує окремо для кожного функціонального напрямку діяльності диверсифікованої чи вузькоспеціалізованої компанії. Спрямовується на підтримку ділової стратегії і досягнення поставлених цілей.

Операційна стратегія є вужчою стратегією для окремих структурних одиниць. Повинна вирішувати специфічні проблеми, пов'язані з досягненням поставлених перед окремими підрозділами компаній цілей.

За функціональним критерієм виділяється ціла низка окремих стратегій, серед яких варто виділити маркетингову, виробничу, фінансову, організаційну та соціальну. Як свідчить практика, у ринковому середовищі перше місце серед інших посідає маркетингова стратегія, яка має найвищий пріоритет і розробляється першою.

Маркетингова стратегія може бути визначена як загальний план узгодження маркетингових цілей фірми та її можливостей, визначення на цій основі тих товарів, які найбільшу цінність для споживача і найкращі перспективи збуту.

Після того, як визначено маркетингову стратегію, на її основі будують виробничу стратегію. Такий підхід обумовлюється тим, що у ринковій економіці центральною фігурою є споживач: кожна фірма намагається знайти свого споживача, вивчити його потреби і смаки, а лише потім думати про виробництво відповідного продукту.

Виробнича стратегія – це загальний план нарощування виробничих потужностей і матеріально-технічного забезпечення виробничого процесу.

Фінансова стратегія – це загальний план визначення фінансових результатів і фінансових потреб, а також альтернативного вибору джерел фінансування з метою мінімізації вартості капіталу та максимізації прибутку.

Особливе місце серед функціональних стратегій посідають організаційна і соціальна. Перша з них формується під впливом потреб менеджменту. Вона тісно пов'язується з маркетинговою, виробничою і фінансовою стратегією, адаптується та впливає на них. Друга – соціальна стратегія – розробляється фірмою під впливом суспільства, його соціальних груп та інститутів. Вона також тісно взаємопов'язана з іншими функціональними стратегіями.

За стадіями життєвого циклу бізнесу можна умовно виділити стратегії зростання, утримання і скорочення відповідно до основних стадій життєвого циклу галузі чи окремого продукту.

Стратегія зростання є характерною для тих компаній, бізнес яких лише починається або розвивається. Ця стратегія передбачає вибір цільових сегментів, посилення інвестування, науково-дослідні розробки та інновації. Підприємства намагаються захопити найбільшу частку ринку, інвестуючи кошти з надією отримати у майбутньому великі прибутки.

Стратегія утримання – це стратегія компаній, бізнес яких досягнув зрілості. Підприємства намагаються захищати свої позиції від конкурентів, знижувати витрати і ціни, шукати нові ринки збуту. Стратегія утримання пов'язана із здійсненням вибіркового інвестування і утримання балансу між витратами і доходами.

Стратегія скорочення передбачає комплексні дії щодо поступового згорання бізнесу, що перейшов у завершальну стадію життєвого циклу.

Можливі різні лінії поведінки цін і активізація маркетингових зусиль з метою продовження життєвого циклу або припинення будь-якого інвестування.

За конкурентною позицією на ринку розрізняють стратегію лідера, претендента, послідовника і новачка у галузі.

Стратегія лідера передбачає підтримання становища на ринку і зміцнення конкурентних позицій. Для лідерів у галузі можливі три стратегічні лінії поведінки:

- стратегія постійного наступу
- стратегія захисту і зміцнення позицій
- стратегія щодо перетворення фірм-претендентів на послідовників.

Стратегія претендента (на лідерство) – це, як правило агресивна стратегія, спрямована на створення своїх власних конкурентних переваг, таких, яких не має лідер у галузі. Дуже рідко успіх приносить стратегія імітування поведінки лідера.

Стратегія послідовника – це переважно сукупність дій, спрямованих на фокусування і диференціацію. Фірми-послідовники не намагаються виграти конкурентну боротьбу у лідера; вони прагнуть лише посісти ті сфери, на які у лідерів не вистачає ресурсів або які не належать до сфери їх стратегічних пріоритетів. Стратегія послідовника досить пасивна, оборонна.

Стратегія новачка – фірма, яка намагається увійти у новий бізнес, залежить від здатності подолати вхідні бар'єри галузі. Якщо підприємство-новачок має значні фінансові ресурси, воно може реалізувати стратегію наступу, концентруючись на певних сегментах ринку і цілеспрямовано добиваючись зниження витрат або диференціації продукції. Іноді доцільно дотримуватися стратегії наступу за рахунок придбання давно існуючих фірм і використання набутого ними конкурентного потенціалу у власних цілях.

За способом досягнення конкурентних переваг виділяють три основні стратегії:

- Стратегію мінімальних витрат;
- Стратегію диференціації;
- Стратегія зосередження.

Стратегія мінімальних витрат, що поширилася ще на початку 1970-х років, полягає у прагненні досягти мінімуму сукупних витрат на одиницю

продукції і отримати прибуток вище середнього у галузі, незважаючи на наявність сильних чинників конкуренції. Таке становище захищає підприємство від суперництва конкурентів, оскільки завдяки низьким витратам воно може одержувати прибутки навіть після того як конкуренти її втратили в процесі боротьби за ринок.

Стратегія диференціації полягає у виведенні на ринок такої продукції чи послуги, яка сприймається у межах певної галузі як щось унікальне, від інших пропозицій. Диференціація є корисною до тих пір, поки конкурентами не створено аналогічний товар.

Стратегія зосередження може набувати багатьох форм і полягає у фокусуванні уваги на конкретній групі покупців, сегменту ринку, товарній номенклатурі або ж на географічному регіоні. Мета стратегії зосередження – найкраще обслуговувати конкретну цільову групу і досягти конкурентних переваг у вузькому секторі. У більшості випадків фірма, що зосереджується на вузькому сегменті, досягає ефекту диференціації та мінімальних витрат порівняно з фірмами, які обслуговують весь ринок.

За рівнем глобалізації бізнесу розрізняють стратегії вузької спеціалізації і диверсифікації.

Стратегія вузької спеціалізації характерна для більшості компаній, які розпочинають свій бізнес, але залишається актуальною лише для деяких із них на стадії перетворення у великі фірми. Ця стратегія має низку корисних переваг, пов'язаних організацією і управлінням, але є ризикованою для підприємства – якщо галузь потрапляє у кризу, підприємство потерпає від збитків або банкрутує.

Стратегія диверсифікації передбачає розвиток бізнесу у декількох сферах чи галузях, пов'язаних одна з одною технічно чи непов'язаних. У деяких випадках диверсифікація набуває інших форм, наприклад, багатонаціональна диверсифікація. Диверсифікована компанія, яка має господарські підрозділи, що працюють у різних галузях, не дуже відчуває вплив ринкової кон'юнктури на якомусь окремому ринку – збитки в одній

галузі компенсуються прибутками в інших.

Отже, розглянуті нами стратегії мають свої особливості і сферу застосування. Крім перерахованих вище, існує низка інших стратегій, і кожна з них має прикладне значення.

Таким чином, стратегія є генеральним планом розвитку бізнесу у конкурентному середовищі.

Найбільш поширені стратегії, використовувані в бізнесі, називаються загальними (базовими).

Усе різноманіття загальних стратегій можна звести до таких типів:

1) стратегія стабільності являє собою зосередження на існуючих видах діяльності, а також збереження товарного асортименту, який реалізується на традиційних ринках збуту. Основна мета даної стратегії – зберегти наявні конкурентні позиції та досягнуті фінансові результати за рахунок підтримки конкурентних переваг.

Різновидом стратегії стабільності є стратегія виживання. Вона орієнтована на відносно короткі періоди часу і застосовується в умовах економічної кризи при реструктуризації та реорганізації внутрішнього середовища підприємства. Основними цілями стратегії виживання є:

- пристосування (адаптація) до ринку, що формується;
- відмовлення від неефективних методів господарювання;
- забезпечення стабільності господарської діяльності;
- збереження ресурсного потенціалу, особливо колективу високопрофесійних фахівців і керівників;

2) стратегія росту (різними темпами) базується на збільшенні масштабів діяльності підприємства. Стратегія росту вимагає стійких конкурентних переваг, є високоефективною на ринках, що швидко зростають.

Загальні стратегії росту відбивають три різних підходи до росту фірми і пов'язані зі зміною стану одного чи декількох з наступних елементів: продукт; ринок; галузь; становище фірми усередині галузі; технологія. Кожен

з даних п'яти елементів може знаходитися в одному з двох станів: існуюче або нове.

Першу групу загальних стратегій росту складають стратегії концентрованого (інтенсивного) росту, що використовуються у випадку, якщо фірма не повністю вичерпала свої можливості, властиві їй нинішнім товарам і ринкам. До цієї групи відносяться:

- стратегія глибокого впровадження на ринок, що полягає в збереженні постійного кола споживачів і реалізації їм того самого асортименту товарів шляхом збільшення числа покупців, залучення на свою сторону покупців конкурентів. Перевагою є концентрація на одному продукті, єдиному ринку, єдиній технології протягом усього процесу виробництва;

- стратегія розвитку ринку збуту – часто використовується при географічному розширенні, коли продаж починають з місцевого ринку, потім виходять на регіональний рівень, а потім – працюють у національному масштабі. Ця стратегія також фокусує свою увагу на залученні нових ринків до вже існуючого продукту, використовуючи нові канали розподілу, рекламу в різних засобах масової інформації;

- стратегія розвитку продукту містить у собі модифікації існуючих чи створення нових, але схожих товарів, що можуть бути продані нинішнім покупцям по уже встановлених каналах. Головна ідея полягає в тому, щоб залучити до нового товару клієнтів, що були задоволені товарами, пропонованими компанією раніше. Дана стратегія заснована на можливості витягти великі переваги з репутації та марки товару.

Друга група – це стратегії інтегрованого росту, що виправдані в тих випадках, якщо галузь, у якій діє фірма, має перспективи прогресу. Мета даних стратегій – ріст у межах індустріального ланцюжка. Різновидами стратегій інтегрованого росту є:

- вертикальна інтеграція використовується, коли фірма може збільшити прибуток шляхом придбання або контролю над діяльністю

постачальників і системою розподілу товарів;

- горизонтальна інтеграція ставить за мету посилення позицій фірми шляхом придбання контролю над діяльністю підприємств-конкурентів, що може бути здійснене шляхом:

- поглинання (придбання контрольного пакета акцій);
- злиття (об'єднання на рівноправних початках у рамках єдиного суб'єкта господарської діяльності);
- організації спільної діяльності за окремими проектами без створення юридичної особи.

Таке придбання може забезпечити доступ до нових ринків, усунути деяких конкурентів, дати можливість фірмі досягти більшої економії в масштабних продажах.

До третьої групи віднесені стратегії диверсифікованого росту, які реалізуються в тому випадку, якщо у фірми немає перспективи розвитку на даному ринку з даним продуктом у рамках даної галузі. Стратегія диверсифікації – процес проникнення в нові сфери діяльності, раніше не характерні для підприємства, покликаний змінити, доповнити або замінити продукцію, що випускається.

Умовами, що спонукають керівників приймати рішення про диверсифікованість, є наступні:

«звичні « для підприємства ринки насичені, попит знижується (основні товари перейшли в стадію «спаду « свого життєвого циклу);

підприємство має фінансові ресурси, які можна вкласти в інший бізнес;
є можливості для створення синергетичного ефекту між існуючими та новими напрямками діяльності підприємства;

диверсифікованість дає можливість виходу на міжнародні ринки.

Стратегія концентричної (зв'язаної) диверсифікованості являє собою додавання такого виробництва, що пов'язано з основною діяльністю фірми, має схожий ринок і т.д.

Стратегію конгломеративної (незв'язаної) диверсифікованості

проводять, коли фірми розширюються шляхом додавання такого виду діяльності, що не пов'язаний з їх основним бізнесом. Основною концепцією такої компанії є загальний прибуток всієї організації;

3) стратегія скорочення – застосовується в тих випадках, коли діяльність фірми на традиційних ринках стає неможливою.

Стратегії цілеспрямованого скорочення застосовуються у випадку, коли фірма має потребу в перегрупованні сил після тривалого періоду чи росту у зв'язку з необхідністю підвищення ефективності, коли спостерігаються спади та кардинальні зміни в економіці. До цієї групи стратегій відносяться:

- стратегія ліквідації – граничний випадок стратегії скорочення здійснюється тоді, коли фірма не може вести подальший бізнес;

- стратегія «збору врожаю» застосовується стосовно безперспективного бізнесу, що не може продаватися прибутково, але може принести доходи під час «збору врожаю». Дана стратегія припускає скорочення витрат на закупівлі, робочу силу та максимальне одержання доходу від розпродажу наявного товару та триваючого скорочення виробництва. Стратегія «збору врожаю» розрахована на те, щоб при поступовому скороченні даного бізнесу до нуля домогтися за період скорочення одержання максимального сукупного доходу;

- стратегія скорочення виробництв полягає в тому, що підприємство закриває чи продає нерентабельні підрозділи;

4) комбінована стратегія, яка включає декілька загальних стратегій, що поширено у великих компаніях, активно функціонуючих у декількох галузях.

Будь-яке підприємство орієнтується на розвиток і з початку свого функціонування вибирає стратегію росту. У результаті впливу зовнішніх і внутрішніх факторів підприємство змушене корегувати свою діяльність і поставлені цілі. Теорією та практикою менеджменту доведена доцільність використання концепції життєвого циклу підприємства (ЖЦП) при виборі загальних стратегій.

Життєвий цикл підприємства (становлення, прискорений ріст, уповільнений ріст, зрілість, спад, припинення діяльності) може тривати від декількох місяців до декількох років залежно від типу підприємства. ЖЦП передбачає етапи підйомів, стабільної роботи та якщо тривалий час не проводиться модернізація, реконструкція, технічне переозброєння, чи не обновляється асортимент продукції, що випускається, то настає спад, який може бути перерваний реструктуризацією, санацією або завершитися добровільною ліквідацією, або банкрутством.

Загальна стратегія підприємства й етап його життєвого циклу тісно взаємозалежні. З одного боку, за допомогою реалізації відповідної стратегії здійснюється управління ЖЦП. Керівництво може визначити подальшу долю організації шляхом вибору загальної стратегії (росту, стабілізації або скорочення). З іншого боку, вибір загальної стратегії підприємства прямо залежить від його життєвого циклу, що формується під впливом життєвих циклів галузі, технології, продукції, персоналу і т.д. Відповідно до теорії життєвих циклів реально існуючих систем їх етапи проходять послідовно, що необхідно враховувати при розробці стратегії.

Загальна стратегія підприємства повинна враховувати не тільки бажання, але й можливості розвитку, що з'ясовуються в ході стратегічного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища. Базою для обґрунтування можливостей реалізації обраної загальної стратегії є конкурентні переваги підприємства в цілому й окремих його підрозділах. Тобто загальна стратегія ґрунтується на конкурентних стратегіях.

Організація формування стратегії на підприємстві

У процесі формування стратегії діяльності підприємства беруть участь вище керівництво, команда плановиків, керівники та спеціалісти підрозділів.

Звісно, ідеальним є варіант, коли всі працівники організації залучаються до обговорення і формування стратегії підприємства.

Вище керівництво є «архітектором» процесу формування стратегії, визначає його основні етапи і послідовність.

Завдання вищого менеджменту – зробити процес формування стратегії доступним і зрозумілим для працівників організації, сприяти максимальному залученню їх до розробки стратегії.

Керівництво визначає загальні цілі розвитку підприємства і основні способи їх досягнення.

Керівництво середніх та нижчих ланок, а також фахівці підрозділів розробляють оперативні плани. До обов'язків спеціалістів входить також аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства, складання прогнозів та спеціалістів входить також аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства, складаються прогнозів та сценаріїв розвитку подій. Керівники підрозділів і штатні працівники об'єднують зусилля для оцінювання альтернативних стратегій, запропонованих для підприємства.

Треба розрізняти керівні рівні з питань стратегічних на одно бізнесових та мультибізнесових підприємствах.

У диверсифікованих компаніях існує чотири рівні менеджерів з питань формування та реалізації стратегії :

Виконавчий директор або інший керівник вищої ланки управління, який несе основну відповідальність і керує прийняттям стратегічних рішень;

Менеджери, які відповідають за прибутки чи збитки окремих виробничих підрозділів;

Функціональні менеджери в межах виробничого підрозділу, які керують окремими напрямками діяльності підприємства (виробництво, маркетинг, фінанси, НДДКР, персонал тощо); їх завдання полягає у забезпеченні єдиної стратегії для організаційних одиниць і прийнятті стратегічних рішень у підпорядкованій сфері діяльності;

Менеджери основних оперативних підрозділів підприємства, які несуть основну відповідальність за детальний розвиток стратегічних планів у підзвітній сфері та реалізацію загального стратегічного плану на своєму рівні.

Підприємства, які займаються одним видом діяльності, мають

щонайбільше три керівні рівні (стратегічні менеджери вищого, функціонального та оперативного рівнів).

На малих підприємствах, якими керують їх власники, передбачаються один чи два стратегічні менеджери, оскільки на таких підприємствах управлінською роботою з формування і реалізації стратегій займається невелика кількість керівників.

Розглянемо організаційні моменти розробки стратегії підприємства.

Організаційна структура управління (ОСУ) визначає підпорядкованість завдань, посад, повноважень і відповідальності, з огляду на які підприємств здійснює діяльність.

Розрізняють три основні стадії розвитку ОСУ підприємством:

- I. Класичні ОСУ (лінійна, функціональна, лінійно-функціональна);
- II. Удосконалення лінійно-функціональних ОСУ;
- III. Перехід від класичних до стратегічних ОСУ.

Класичні ОСУ є функціональними, централізованими, ієрархічними і стабільними. Їх основні ознаки: розподіл праці, спеціалізація діяльності, закріплення обов'язків у стандартних організаційних документах, а також централізований механізм контролю.

Кожна ОСУ має відповідати вимогам зовнішнього середовища та особливостям функціонування підприємства, а також забезпечувати певні реакції на зміни, не втрачаючи керованість підприємством. Теоретична та практична рол відокремлення системи організаційного забезпечення процесу стратегічного управління (ОЗСУ) має подвійну спрямованість на створення нових стратегічно-орієнтованих організаційних елементів управління, а також на вдосконалення наявних елементів управління через набуття ними стратегічних ознак.

Найкращою для підприємства є організаційна структура, яка відповідає розміру та галузевій належності підприємства, динамізму й складності виробничо-управлінського апарату та зовнішнього середовища, особовому складу, класифікації та досвіду персоналу, що працює на підприємстві,

визначеним цілям та стратегіям розвитку.

Розробка або вдосконалення організаційних елементів системи управління передбачає проведення організаційного аудиту являє собою процес збору, аналізу та оцінювання інформації про організаційні елементи в діяльності підприємства і на цій основі формування пропозицій щодо розробки або зміни стандартів, норм і правил для відповідальних елементів організаційного механізму та структури управління в цілому.

Провідну роль у розробці та реалізації стратегії відіграють менеджери вищої та середньої ланок управління. Водночас велику роботу виконують відділи стратегічного планування. Завдання їх полягає у збиранні та обробці інформації, необхідної для стратегічних менеджерів, створенні та подальшому управлінні системою щорічного перегляду стратегій, за результатами якого стратегічні менеджери перевіряють і вносять корективу у свої стратегічні плани.

Інформація – це певні дані, що містять у собі новизну і корисність. Інформація є однією з основних умов забезпечення міцних конкурентних позицій фірми.

Інформацію оцінюють за обсягом, достовірністю, цінністю та насиченістю. Вона є одним з ресурсів підприємства і класифікується за такими ознаками:

- характером управлінського реагування;
- часом появи;
- сферою поширення;
- функціональною належністю;
- роллю в управлінському процесі.

Інформаційній бази даних формуються за допомогою цільового підбору інформації, яка надходить з багатьох джерел, що є, по суті, процесом перетворення сукупності даних у стратегічну інформацію на основі їх аналітичної обробки з орієнтацією на конкретну реалізацію стратегічних планів.

До основних методів одержання інформації належать спостереження, опитування та експерименти.

Досвід функціонування організацій свідчить, що ефективна система управління забезпечує високі результати діяльності, тому у разі оцінювання ОСУ використовуються як загальноекономічні показники, так і специфічні характеристики, які дають змогу оцінити діяльність ОСУ та окремих її частин.

ТЕМА 3 СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ СЕРЕДОВИЩА

Фактори зовнішнього середовища: прямої і непрямой дії. Прогнозування зовнішнього середовища. Фактори внутрішнього середовища. Організаційна структура підприємства, персонал, сфера виробництва, маркетинг. Параметри роботи внутрішнього механізму підприємства. Сучасні методи аналізу: метод STEP, SWOT – аналіз. Аналіз сильних і слабких сторін.

Більшість авторів стверджують, що мається три рівні середовища: внутрішнє, середовище задач (або проміжне) та зовнішнє.

Зміст кожного з них можна охарактеризувати за допомогою схеми (рис. 3.1).

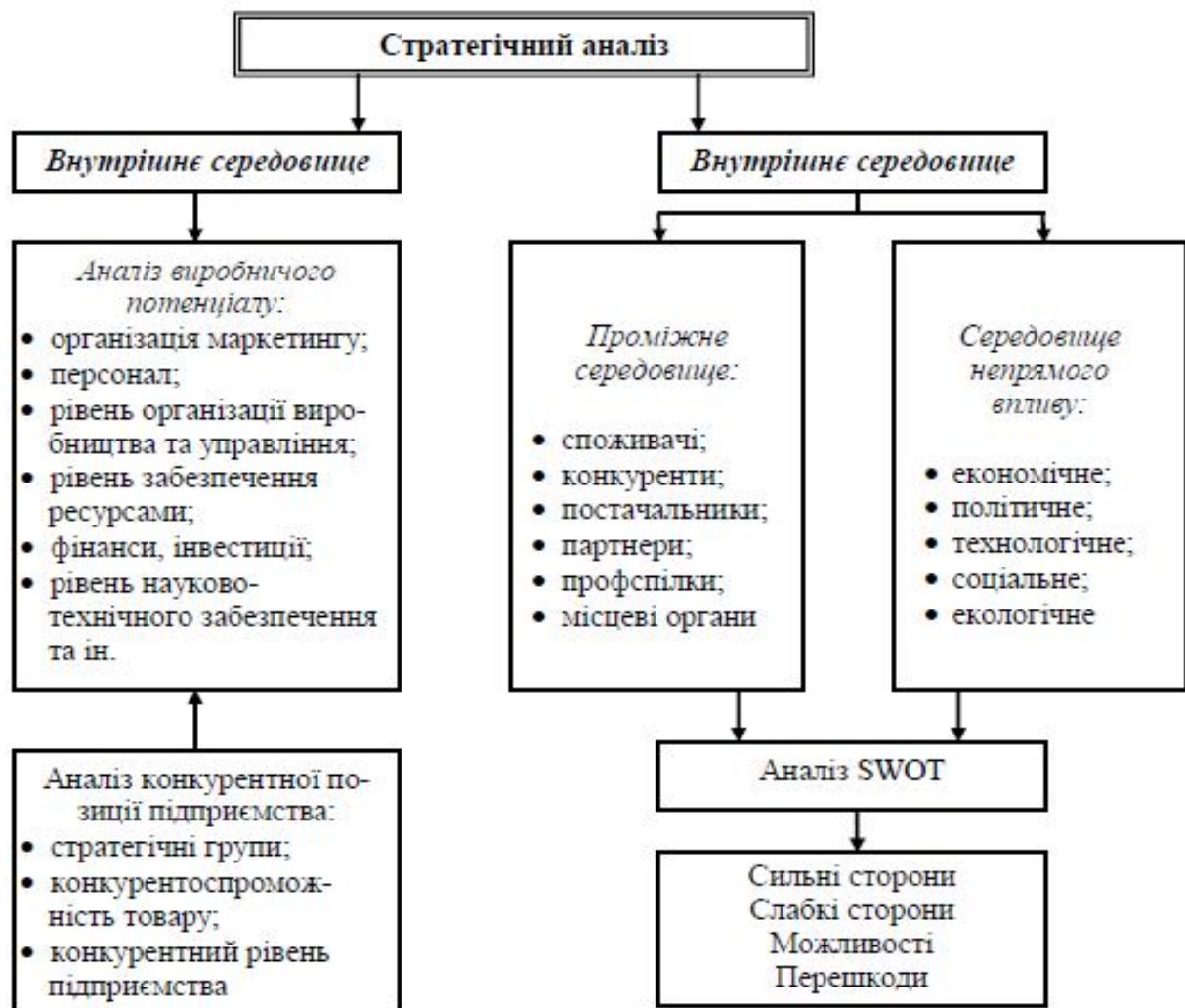


Рисунок 3.1 – Рівні середовища та їх зміст

Внутрішнє середовище – це сукупність факторів які формують довгостроковий прибуток (машини, обладнання, будинки, споруди, транспорт, ноу-хау тощо) і знаходяться безпосередньо під контролем приватників, керівників та персоналу.

Зовнішнє середовище включає фактори, на які підприємство не в змозі зовсім впливати або незначно.

Проміжнє середовище це фактори, на які підприємство може впливати за допомогою ефективних комунікацій.

Розглянемо більш детально кожне з приведених середовищ.

Аналіз внутрішнього середовища підприємства має здійснюватися зарахуванням тенденцій, що склалися в зовнішньому середовищі прямого та непрямого впливу. Використовуючи системний підхід до внутрішнього середовища організації, доцільно тлумачити його як виробничий потенціал. Виробничий потенціал – це наявні засоби, запаси та джерела, що можуть бути використані для досягнення певної мети, розв'язання певного завдання, а також можливості окремої особи, суспільства та держави в певній галузі. Виробничий потенціал підприємства являє собою систему взаємозв'язаних елементів, які виконують різні функції у процесі забезпечення випуску продукції та досягнення інших цілей розвитку підприємства. Він має всі ті властивості, що характерні для будь-якої системи.

Сформовано три основні підходи до визначення виробничого потенціалу: ресурсний (або обліково-звітний), структурний (функціональний) та цільовий (проблемно-орієнтований). Важливим етапом стратегічного аналізу є: цільові оцінки виробничого потенціалу підприємства. У цьому разі йдеться про аналіз та оцінювання ступеня відповідності потенціалу підприємства тим цілям, які поставлено керівниками на перспективу. Виробничий потенціал – це система взаємозв'язаних та до певних меж взаємозамінних, у певний спосіб організованих і спрямованих на досягнення поставлених цілей ресурсів, які становлять, у свою чергу, окремі виробничі та управлінські підсистеми підприємства.

Оцінювання виробничого потенціалу потребує залучення доволі широкого спектра методів економічного, фінансового, техніко-технологічного, організаційного аналізу, трудових показників тощо. Під час оцінювання внутрішнього середовища підприємства об'єктами аналізу є як окремі складові виробничого потенціалу, так і підприємство як система в цілому.

Зовнішнє середовище також називають загальним оточенням, середовищем непрямого впливу або сукупністю неконтрольованих факторів. Воно безпосередньо впливає як на кожну окрему організацію, так і на всі ті, що функціонують у певній країні, регіоні (залежно від обраних критеріїв виокремлення). Доволі відомим є підхід до аналізу зовнішнього середовища, який дістав назву PEST-аналізу (аббревіатуру утворено з англійських слів *polisy, ecomomy, society, technology*, що позначають основні групи факторів – політичних, економічних, соціальних і технологічних, які впливають на організацію). Загальний стан зовнішнього середовища можна визначити за допомогою таких груп показників: стан економіки та ринків (економічні фактори); діяльність уряду (політико-інституційні фактори); структурні зміни; науково-технічні тенденції; природно-економічні фактори.

1. Стан економіки та ринків визначають економічні фактори:

- характер економіки та економічних процесів (зокрема, інфляція або дефляція);
- система оподаткування та якість «економічного законодавства» (зокрема, можливість вивезення прибутків);
- масштаби економічної підтримки окремих галузей (підприємств);
- загальна кон'юнктура національного ринку;
- розміри та темпи зростання чи зменшення ринку (узагалі);
- розміри та темпи зростання окремих сегментів ринку відповідно до інтересів фірми;
- стан фондового ринку;
- інвестиційні процеси;

- ставки банківського процента;
- політика й переважна система ціноутворення та рівень централізовано регульованих цін;
- законодавство щодо володіння (користування) землею, вартість землі тощо.

2. Діяльність уряду – політико-інституційні фактори:

- стабільність уряду;
- державна політика приватизації / націоналізації;
- державний контроль і регулювання діяльності підприємств (узагалі);
- рівень протекціонізму (узагалі);
- зростання / зменшення ролі уряду як замовника;
- міждержавні угоди з іншими країнами;
- рішення уряду щодо підтримки окремих галузей підприємств (пріоритети);
- вимоги забезпечення рівня зайнятості, регулювання ринку праці;
- державна політика щодо забезпечення ресурсами окремих галузей і підприємств;
- рівень корупції державних структур;
- рівень економічної свободи держави (згідно з міжнародними оцінками).

3. Структурні тенденції:

- структура галузей національної економіки;
- процес формування нових галузей та рівень їх конкурентоспроможності;
- темпи згорання діяльності «застарілих» галузей;
- вплив міжнародного поділу праці на діяльність окремих галузей і підприємств (зокрема, вплив антидемпінгового та антимонопольного законодавства);
- зміни оптимальних розмірів підприємств (зокрема, під впливом НТП).

4. Науково-технічні тенденції:

- «технологічні прориви» (де саме – галузь, напрямок досліджень тощо);
- скорочення або продовження «життєвого циклу» технологій (за окремими галузями);
- питома вага наукомістких виробництв і продукції;
- вимоги до науково-технічного рівня виробництва, що забезпечує конкурентоспроможність;
- вимоги до кваліфікації кадрів високотехнологічних виробництв;
- вимоги до науково-технічного рівня конкурентоспроможної продукції.

5. Природно-екологічна складова:

- природно-кліматичні умови;
- територіальне розміщення корисних копалин і природних ресурсів;
- розміщення великих промислових і сільськогосподарських центрів;
- законодавство з екологічних питань (можливість змін і обмеження, що ними зумовлені);
- стан екологічного середовища та його вплив на виробництво.

6. Тенденції ресурсного забезпечення:

- структура і наявність «національних» ресурсів;
- структура імпорту / експорту сировини та матеріалів;
- рівень дефіцитності ресурсів, що їх споживають підприємства;
- доступність ресурсів (ціни та витрати на перевезення).

7. Демографічні тенденції:

- кількість потенційних споживачів (структура населення, зміни в окремих групах та в їхніх доходах);
- наявна та потенційна кількість робочої сили;
- кваліфікаційні характеристики (якість) робочої сили;

8. Соціально-культурна складова:

- сприйняття (недовіра) приватного бізнесу;

- переважний характер відносин «підприємство – громадські організації»;
- «економічний націоналізм», ставлення до іноземців;
- профспілкова активність і вплив профспілок на формування громадської думки.

9. Несподіванки стратегічного характеру і можливі «горизонти» стратегічного планування (основний перелік та часові оцінки). Перелік цих «несподіванок» є специфічною особливістю, об'єктивно притаманною середовищу певної країни, а водночас він залежить від ступеня обізнаності та кваліфікації особи, яка виконує стратегічний аналіз. «Горизонти» стратегічного планування визначаються також на основі урахування об'єктивних та суб'єктивних факторів.

10. Міжнародне середовище (за окремими країнами):

- структура господарства країни;
- характер розподілу доходів;
- середній рівень заробітної платні;
- вартість транспортних послуг;
- інфляція та ставки банківського процента;
- обмінний курс валюти відносно країни-партнера;
- рівень ВВП;
- рівень податків.

Існують також інші фактори, які не мають суто економічної природи, але їх усе одно варто враховувати:

- кількість і густота населення;
- географічне розташування та розвиненість комунікацій;
- професійний рівень та рівень грамотності населення;
- якість і кількість природних ресурсів;
- переважний рівень технології (за галузями);
- особливості конкурентної боротьби;
- національні особливості ведення бізнесу.

Усі окремі складові зовнішнього середовища взаємозв'язані, тобто зміни однієї з них (наприклад, політичної чи економічної) призводять до значних змін інших (наприклад, у соціально-демографічній чи правовій). Це відбиває складність зовнішнього середовища.

Будуючи систему факторів для аналізу зовнішнього середовища потрібно враховувати таке: взаємозв'язок факторів, що характеризуються силою, з якою зміна одного фактора впливає на інші фактори зовнішнього середовища; складність системи факторів, що впливають на організацію, зумовлена кількістю, різноманітністю зв'язків і наслідків впливу; динамічність і рухомість, тобто відносну швидкість і різні темпи змін факторів середовища; невизначеність інформації про середовище та невпевненість у її точності.

Аналіз проміжного середовища (безпосереднього оточення організації або середовища завдань) – це аналіз галузі. У свою чергу, аналіз галузі – це передусім аналіз пропозиції. Він ґрунтується на аналізі кількісних і якісних факторів виробництва. Варто акцентувати увагу на ролі конкуренції та конкурентів у формуванні пропозиції: ці явища найістотніше впливають на обсяги пропозиції, якість товарів, ціни та витрати на виробництво тощо. Найбільш поширеною й відомою є модель «галузевої конкуренції» М. Портера, де проміжне середовище ототожнюється з галуззю (галуззями), в якій функціонує певне підприємство. До складу моделі входять групи чинників, що характеризують споживачів, постачальників, наявних та потенційних конкурентів, товари – замітники, бар'єри на «вході у галузь» та «виході з галузі»: Крім того, доцільно враховувати вплив організацій-регуляторів та організацій-партнерів. Результати аналізу складових моделі галузевої конкуренції М. Портера дають змогу формувати попередні варіанти рішень щодо реакцій підприємства на вплив з боку «Середовища завдань».

Потреба найефективнішого використання зв'язків з оточенням спонукала до ряду досліджень стосовно сутності, структури й механізмів функціонування зовнішнього середовища, яке безпосередньо впливає на

результати діяльності підприємства.

Загальна характеристика галузі. Аналіз галузі – це передусім аналіз пропозиції. Він ґрунтується на аналізі кількісних і якісних факторів виробництва. Варто акцентувати увагу на ролі конкуренції та конкурентів у формуванні пропозиції: ці явища найістотніше впливають на обсяги пропозиції, якість товарів, ціни та витрати на виробництво тощо.

Характеризуючи тенденції формування пропозицій, використовують ретроспективну та прогнозну інформацію про зовнішні (незалежні, екзогенні) та внутрішні (залежні, ендогенні) фактори, які є результатом обраної політики підприємства в тому чи іншому напрямку діяльності. Частина факторів має як екзогенний, так і ендогенний характер. Наприклад, організація, що планує здійснити конгломератну диверсифікацію, має подолати бар'єри (перешкоди) входу та виходу з галузі, тобто екзогенні фактори, а також урахувати вплив прийнятих рішень на мобільність та ефективність, тобто ендогенні фактори. Подолання перешкод можливе тільки з урахуванням внутрішніх і зовнішніх факторів.

Іншим прикладом може бути вплив обраних стратегій на ситуацію на ринку. Це стосується насамперед тих випадків, коли більшість підприємств галузі обирають одну й ту саму стратегію, наприклад диверсифікації чи застосування нової технології. У цьому разі для конкретного підприємства такі явища також матимуть одночасно характер як внутрішніх, так і зовнішніх факторів.

Кожне з підприємств, обираючи свою стратегію, не може не враховувати всіх елементів галузі та ринку. Сумарний внесок підприємств формує загальний обсяг пропозиції і дає інформацію про «точку беззбитковості». Зрештою пропозиція впливає на зміни попиту, бо сприяє забезпеченню відносної гнучкості цін, «замикає» обіг грошей.

Щоб дістати чіткіше уявлення про галузь, як її розуміє економічна наука, потрібно проаналізувати її місце та роль в економіці взагалі, скласти прогнози щодо перспектив її подальшого існування та розвитку. Галузь – це

сукупність підприємств, які випускають однорідну продукцію, використовують однотипну сировину та матеріали, Характеризуються спільністю виробничо-господарської діяльності (технологічних процесів, складу обладнання), близьким складом і кваліфікацією кадрів.

Різні автори пропонують різні підходи до аналізу привабливості галузі, що їх відбивають наведені далі переліки показників.

Таблиця 3.1 – Привабливість галузі згідно з переліком Харрісона

Критерії	Питома вага	Рейтинг*	Оцінка (гр. 2 x гр. 3)
1. Вплив постачальників	0,10	4	0,40
2. Вплив споживачів	0,10	4	0,40
3. Вплив товарів-замінників	0,03	2	0,06
4. Міцність бар'єрів входу	0,10	3	0,30
5. Рівень конкуренції	0,15	2	0,30
6. Рівень і тип регулювання з боку держави	0,10	1	0,10
7. Вплив соціально-активних груп	0,03	2	0,06
8. Відношення громадськості до галузі	0,03	2	0,06
9. Швидкість технологічних нововведень	0,03	5	0,15
10. Вплив профспілок	0,06	2	0,12
11. Відношення фінансових організацій та посередників до галузі	0,03	2	0,06
12. Темпи зростання	0,04	4	0,16
13. Прибутковість	0,10	4	0,40
14. Ефективність функціонування в період економічного спаду	0,10	5	0,50
УСЬОГО	1,00	–	3,07

* Найвищий – 5, найнижчий – 1.

Зрозуміло, що на оцінку галузі суттєво впливають експертні оцінки питомої ваги та рейтингів окремих чинників, наведених у переліку. Ось чому не зайвим буде обґрунтування вибірки досліджуваних явищ.

Оцінки привабливості галузі застосовуються в різних моделях матричного типу, що використовуються у стратегічному управлінні (наприклад, модель «Дженерал-Електрик-Мак-Кінсі»).

Таблиця 3.2 – Привабливість галузі (згідно з переліком Дж. Томпсона)

Критерії	Питома вага	Рейтинг	Оцінка
1. Розміри ринку	0,15	5	0,75
2. Прогнозований темп зростання ринку	0,20	1	0,20
3. Історична та передбачувана прибутковість	0,10	1	0,10
4. Рівень конкуренції	0,20	5	1,00
5. Можливі загрози та шанси	0,15	1	0,15
6. Вплив сезонних і циклічних факторів	0,05	2	0,10
7. Вимоги до рівня технології та капіталовкладень	0,10	3	0,30
8. Вплив середовища	0,05	4	0,20
9. Вплив регулювання соціальної та економічної політики	-	-	-
Усього	1,00	—	2,90

Для характеристики галузі (узагалі) можуть бути використані такі показники:

- значення продукції для суспільства;
- характер конкуренції та кількість підприємства у галузі (наявних і потенційно можливих);
- прибутковість галузі;
- характер конкуренції та кількість підприємств у галузі (наявних і потенційно можливих);

- темпи зростання / спаду самої галузі (бар'єри входу/виходу, головні позитивні/негативні фактори – технічні, економічні, соціальні, фаза «життєвого циклу»);
- потужність галузі (нестача / надлишок потужності);
- технічний рівень виробництва (середній чи необхідний);
- технології, що застосовуються, їхня конкурентоспроможність (патенти, «ноу-хау» і т. ін.) порівняно зі світовими надбаннями;
- потрібний рівень якості для забезпечення конкурентоспроможності продукції на внутрішньому та світовому ринках;
- стандартність продукції (відсутність диференціації) у галузі (позитивні та негативні наслідки) та інші.

Методи аналізу середовища. Недостатньо тільки проаналізувати вплив зовнішнього та внутрішнього середовища, поставити діагноз конкурентоспроможності підприємства – необхідно ще обґрунтувати вагомість та рівень впливу цих факторів на розвиток організації в цілому та окремих факторів.

Відомо, що не буває явищ чи пригод які мають тільки позитивні чи негативні наслідки. Це тому необхідно аналізувати зовнішнє і внутрішнє середовище в їх взаємозв'язку та взаємозалежності. Для цього складається стратегічний баланс.

Стратегічний баланс – це певне поєднання факторів (загроз і можливостей), які негативно та позитивно впливають на діяльність підприємства і об'єктивно існують у зовнішньому середовищі підприємства та суб'єктивно оцінені його керівниками, з порівняно сильними та слабкими сторонами у функціонуванні підприємства. Потрібно своєчасно виявляти загрози з метою запобігання кризі підприємства, а чітке уявлення про потенційні можливості дає змогу заздалегідь підготуватися до найбільш ефективного їх використання. Процвітаючі фірми, що ефективно застосовують стратегічне управління, складають стратегічний баланс у вигляді PEST, SPACE- або SWOT-аналізу за обраним переліком і оцінками факторів.

Можна виділити та класифікувати ряд методик, що спрямовані на дослідження окремих складових середовища організації. У літературі з

питань стратегічного управління такі методики відносять до стратегічного аналізу, вони наведені у таблиці 3.3.

SWOT-аналіз – це своєрідна форма подання інформації; він не містить остаточних даних для прийняття управлінських рішень, але допомагає впорядкувати процес обмірковування всієї наявної інформації з використанням власних думок та оцінок. SWOT-аналіз дає змогу сформулювати загальний перелік стратегічних і тактичних заходів підприємства з урахуванням його особливостей та оточення, розробити відповідні стратегії – адаптації до середовища чи формування впливу на нього. Фактори, які є окремими складовими SWOT-аналізу, можуть мати різні часові характеристики впливу на підприємство, тому доцільно виконувати певний їх поділ на явища коротко- та довгострокової дії, щоб визначити характер заходів.

Таблиця 3.3 – Методики, які застосовуються у стратегічному аналізі

Вид робіт	Методики, підходи, технології аналізу
Загально-методичні підходи до аналізу середовища	<ul style="list-style-type: none"> • STEP, PEST, SPACE-аналіз • Аналіз «поля сил» • Аналіз життєвого циклу галузі, попиту та технологій • Стратегічні зони господарювання • Контактні аудиторії Котлера • Ключеві фактори успіху • Матриця вразливості та синергізму • Вибір кривої тренду • Метод «Дельфі»
Прогнози та передбачення	<ul style="list-style-type: none"> • Методи сценаріїв розвитку • Нормативні методи • Аналіз часових рядів, екстраполяція тенденцій • Аналіз критичних зв'язків
Конфронтаційний аналіз організація-конкуренція	<ul style="list-style-type: none"> • Аналіз «дерева цілей» • Аналіз ризику • Модель системи стратегічного управління • Аналіз корисності витрат • Аналіз чутливості • Аналіз еволюції ринку HOFER/SCHENDEL
Ідентифікація сильних і слабких сторін на основі оцінки можливостей	<ul style="list-style-type: none"> • SWOT-аналіз • Методи порівняльного аналізу (Benchmarking) • Розрахунок цінності капіталу організації в цілому

Широке застосування та розвиток SWOT-аналізу пояснюються такими причинами: стратегічне управління пов'язане з великими обсягами інформації, яку потрібно збирати, обробляти, аналізувати, використовувати, а відтак виникає потреба пошуку, розробки та застосування методів організації такої роботи.

Матриця SWOT-аналізу – це своєрідна форма; він не містить остаточної інформації для прийняття управлінських рішень, але дає змогу впорядкувати процес обмірковування всієї наявної інформації з використанням власних думок та оцінок. Для будь-якого керівника або управлінського працівника, зорієнтованого на поточну роботу, це корисна справа, яка вимагає від будь-якого, хто застосовує SWOT-аналіз, замислитися над ситуацією, що складалася, і подумати над перспективою. За цих умов підвищується роль керівника-стратега, який розробляє ті чи інші заходи щодо зведення стратегічного балансу, оскільки можна розробити неадекватні заходи, що «гасять» можливості, приймаючи їх за загрози.

Крім того, SWOT-аналіз дає змогу формувати загальний перелік стратегій підприємства з урахуванням їхніх особливостей: відповідно, до змісту стратегії – адаптації до (чи формування впливу на) середовища.

SWOT-аналіз витримав перевірку часом і досі доводить свою необхідність як важливий елемент раціоналістичного підходу для розробки та реалізації стратегії.

Простежити співвідношення факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, що трактується в категоріях SWOT-аналізу, можна за допомогою певної матриці (рис. 3.3).

SWOT-аналіз витримав перевірку часом і досі доводить свою необхідність як важливий елемент раціоналістичного підходу для розробки та реалізації стратегії.

Простежити співвідношення факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, що трактується в категоріях SWOT-аналізу, можна за допомогою певної матриці (рис. 3.3).

Таблиця 3.4 – Загальні зовнішні можливості та загрози для підприємства, що використовуються в SWOT-аналізі

Потенційні зовнішні можливості	Потенційні зовнішні загрози
Розвиток економіки країни	Високі темпи інфляції
Соціально-політична-стабільність	Велика ймовірність виникнення нових конкурентів (зокрема, іноземних)
Обґрунтоване законодавство	Зростання збуту товарів-замінників
Доступність інвестицій та кредитів	Уповільнений темп зростання ринку або його спад
Обслуговування додаткових груп споживачів	«Ворожі дії» з боку держави (обмеження)
Входження в нові ринки (сегменти)	Зростання тиску конкурентів
Розширення виробництва для задоволення потреб споживачів	Тенденції до рецесії та скорочення ділового циклу
Споріднена диверсифікація	Технологічні прориви в інших країнах, що зменшують конкурентоспроможність вітчизняної продукції
Товари з доповненнями (неспоріднена диверсифікація), що закупаються	Виникнення труднощів під час укладання договорів із постачальниками та споживачами
Вертикальна інтеграція	Зміни в потребах і смаках споживачів
Зовнішні мережеві структури	Негативні демографічні зміни
Можливість руху в бік більш привабливих стратегічних груп	Негативна екологічна ситуація
Самозаспокоєність ключових конкурентів	Соціально-політична нестабільність
Швидке зростання ринку	
Розвинутий фондовий та інші фінансові ринки	
Розвинуті ринки know how	

Для розробки стратегій недостатньо констатувати вплив тих чи інших факторів середовища. Щоб забезпечити виживання підприємства у довгостроковій перспективі, необхідно прогнозувати тенденції розвитку шансів і загроз. Те, що аналіз і прогнозування тенденцій треба проводити одночасно, підтверджує перелік етапів проведення SWOT-аналізу (табл. 3.7).

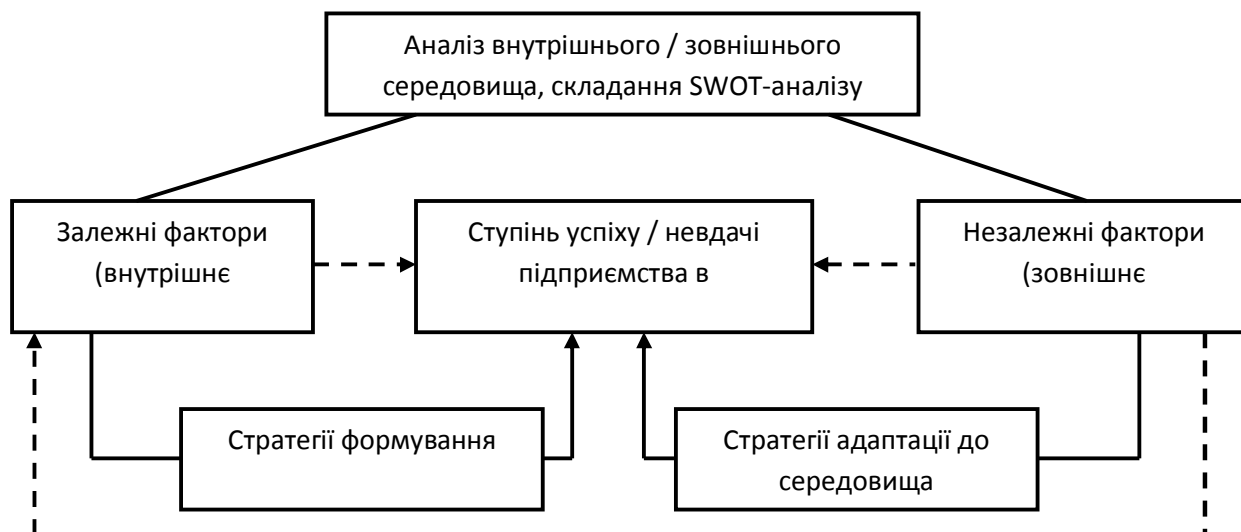


Рисунок 3.2 – Принципова схема врахування залежних і незалежних факторів

		Зовнішнє середовище	
		<i>Можливості (шанси)</i> 1. 2. і т. ін. <i>Рішення: використовувати?</i>	<i>Загрози</i> 1. 2. і т. ін. <i>Рішення: пом'якшити?</i>
Внутрішнє середовище	<i>Сильні сторони</i> 1. 2. і т. ін. <i>Рішення: підтримувати? розвивати?</i>	<i>Поле СіМ</i> <i>Рішення: використовувати? яким чином? (перелік заходів)</i>	<i>Поле СіЗ</i> <i>Рішення: «тримати удар»? чи є «сили»? (перелік заходів)</i>
	<i>Слабкі сторони</i> 1. 2. і т. ін. <i>Рішення: ліквідувати? що саме? в якому порядку?</i>	<i>Поле СлМ</i> <i>Рішення: аналізувати «доступність» можливостей, що їх надає середовище (перелік заходів)</i>	<i>Поле СлЗ</i> <i>Рішення: ліквідувати (недоліки або об'єкт) в цілому з визначенням термінів (перелік заходів)</i>

Рисунок 3.3 – Матриця SWOT-аналізу

На перетинах окремих; складових груп факторів формуються поля, для яких характерні; певні комбінації, що їх треба врахувати надалі в ході розробки стратегій певного типу:

- поле СіМ – потребує стратегій підтримки та розвитку сильних сторін підприємства в напрямку реалізації шансів зовнішнього оточення;

- поле СіЗ – передбачення стратегій використання сильних сторін підприємства з метою пом'якшення (усунення) загроз;
- поле СлМ – розробка стратегії подолання слабкостей підприємства за рахунок можливостей, що їх надає зовнішнє середовище;
- поле СлЗ – іноді називають «кризовим полем», оскільки тут поєднуються загрози середовища зі слабкістю підприємства. З огляду на це існує нагальна потреба розробки стратегій як подолання загроз, так і усунення слабкості підприємства, що завжди є важким завданням. :

Зауважимо що фактори, які формують окремі складові SWOT-аналізу, можуть мати різні часові характеристики впливу, тому доцільно виконувати певний їх поділ на коротко- та довгострокові дії (табл. 3.6).

Необхідність обробки великих масивів інформації зумовлює застосування різних статистичних методів аналізу даних: одно- й багатофакторних, методів індукції та дедукції, методів аналізу залежностей і методів аналізу взаємозв'язків тощо. На багатьох підприємствах під час застосування SWOT-аналізу широко використовують регресивний, варіаційний, дискримінантний, факторний та кластер-аналіз. Застосування того чи іншого методу залежить від градації залежних і незалежних змінних, а також змісту явища чи проблеми, що є об'єктом аналізу. Якість проведеного аналізу забезпечує достовірність побудованих прогнозів на його основі.

Для успішного застосування системи SWOT-аналізу оточення підприємства – важливо вміти не тільки розкрити погрозу і можливість, але і спробувати оцінити їх з боку того, наскільки важливим для фірми є облік стратегії і поводження кожної зі знайдених погроз і можливостей.

Доцільним є доповнення SWOT-аналізу складанням профілю середовища. За допомогою цього методу можна оцінити відносну значущість для підприємства окремих факторів середовища. Розглянемо сутність методу.

Таблиця 3.6 – Форма для проведення SWOT-аналізу

Фактори	Оцінка середовища				Оцінка підприємства			
	Можливості		Загрози		Сильні сторони		Слабкі сторони	
	коротко-строкові	довго-строкові	коротко-строкові	довго-строкові	коротко-строкові	довго-строкові	коротко-строкові	довго-строкові
1. Залежні від діяльності підприємства 1.1 1.n								
II. Незалежні від діяльності підприємства 2.1 2.m								

Таблиця 3.7 – Основні етапи застосування SWOT-аналізу

Аналіз поточної ситуації (діагноз)	Аналіз майбутнього (прогноз)
1. Аналіз критичних внутрішніх та зовнішніх факторів	
2. Оцінювання зовнішніх факторів (експертиза)	5. Прогнозування тенденцій розвитку для кожного (обраного) зовнішнього фактора
3. Оцінювання внутрішніх факторів (експертиза)	6. Розробка вимог до рекомендацій, що посилюють переваги і усувають недоліки кожного з внутрішніх факторів
4. Хто ми є і які наші конкурентні переваги (недоліки)? («діагноз»)	7. Якими ми бажаємо та можемо бути? (бачення)
	8. Формулювання стратегії для кожного напрямку господарської діяльності

Першим етапом складається таблиця профілю середовища, яка містить у собі фактори середовища. Кожному з факторів експертним шляхом дають оцінку:

- важливість для галузі за шкалою: 3 – велика, 2 – середня, 1 – слабка;
- впливу на підприємство за шкалою: 3 – відчутний, 2 – середній, 1 – слабкий, 0 – відсутність впливу;
- спрямованості впливу за шкалою: (+1) – позитивний, (-1) – негативний.

Далі експертні оцінки перемножують і отримують інтегральну оцінку ступеня важливості фактора для підприємства. На підставі цієї оцінки керівництво може зробити висновки, які з факторів середовища мають важливіше значення і відповідно заслуговують на більшу увагу.

При стратегічному аналізі також доцільно використовувати сучасний метод аналізу під назвою бенчмаркінг. Бенчмаркінг (Benchmarking) – постійний процес порівняння продуктів (товарів), виробничих процесів, методів, форм та систем управління, інших характеристик організації в цілому та її окремих частин з подібними елементами виробничо-управлінського типу інших організацій. Метою бенчмаркінгу є підвищення конкурентоспроможності як окремого виду продукції, окремої підсистеми, так і всього підприємства в цілому.

Слід також детально розглянути модель PIMS. Ця модель надає конкретний матеріал для прийняття стратегічних рішень. Матеріали PIMS – результат узагальнення досвіду понад 300 підприємств Європи та Північної Америки. Показники діяльності компаній відображені в основних змінних, які впливають на рівень прибутку і поділені на три групи: конкурентна позиція бізнесу; характеристика і привабливість ринку, на якому діє підприємство; виробнича структура підприємства. Використовуючи модель PIMS, організації можуть вчитися на досвіді інших підприємств, вибирати найзручніші способи майбутніх дій для отримання високих доходів.

Таблиця 3.8 – Критерії діяльності підприємства по стратегічному спрямуванню

Стратегічне спрямування	Критерії
1	2
1. Стратегії діяльності	1.1. Рентабельність галузі 1.2. Темп росту галузі 1.3. Структура асортименту 1.4. Науково-технічний рівень галузі 1.5. Ефективність капіталовкладень в галузь 1.6. Рівень системності продукту галузі
2. Стратегії росту потенціалу підприємства	2.1. Перспективи збільшення об'єму виробництва товарів 2.2. Перспективи розширення ринку 2.3. Перспективи збільшення рентабельності 2.4. Перспектива збільшення частки підприємства на ринку 2.5. Перспектива збільшення робочих місць
3. Стратегії задоволення потреб	3.1 – 3.6. Критерії 2.1 – 2.6 3.7. Рівень якості продукції 3.8. Домінованість на ринку
4. Стратегії науково-технічного розвитку	4.1 – 4.8. Критерії 2.1- 2.6 ; 3.7- 3.8 4.9. Рівень радикальності нововведень 4.10. Ефективність інвестицій 4.11. Темп поновлення технологій
5. Стратегії конверсії діяльності	5.1-5.10. Критерії 1.3; 2.1-2.6; 3.7-3.8 5.11. Рівень підприємництва 5.12. Ефективність виробництва і збуту 5.13. Ефективність мережі обслуговування

Продовження таблиці 3.8

1	2
6. Стратегії конкуренції на ринку товарів	<p>6.1. Частка на ринку</p> <p>6.2. Рентабельність</p> <p>6.3. Рівень якості продукції</p>
Стратегії конкуренції і кооперації при виробництві нової продукції і введені нових технологій	<p>7.1. Перспективи лідерства в продукції</p> <p>7.2. Ефективність мотивів індивідуалізму і суперництва</p> <p>7.3 – 7.6. Критерії 2.1- 2.4</p>

Для розробки стратегій недостатньо констатувати вплив тих чи інших факторів середовища на організацію певного типу. Щоб забезпечити функціонування підприємства в довгостроковій перспективі, необхідно прогнозувати тенденції розвитку шансів і загроз. Те, що аналіз і прогнозування тенденцій треба проводити одночасно, підтверджується переліком етапів проведення SWOT-аналізу.

Прогнозування існує у різних формах, для отримання достовірної інформації використовуються різні моделі та методи. Прогноз – це передбачення напрямків і тенденцій розвитку Процесу, об'єкта або явища. Розрізняють різні підходи до прогнозування, але будь-який з них можна віднести до інтуїтивного (на основі особистого судження) або наукового (раціоналістичного) типу. Науковий підхід орієнтується на використання взаємодоповняльних моделей і методів подолання невизначеності майбутнього.

Головна мета прогнозів – побудова моделі найбільш імовірного майбутнього стану середовища (як зовнішнього, так і внутрішнього). У зазначеній моделі має відбитися складний комплекс соціальних, економічних, науково-технічних, політико-правових факторів зовнішнього середовища та характеристики об'єкта прогнозування.

Основними класами методів прогнозування, що використовуються у стратегічному плануванні, є методи екстраполяції; експертні методи; методи моделювання (з різноманітними класифікаційними групуваннями моделей). Вибір методів прогнозування залежить від мети, особливостей об'єкта прогнозування та наявної інформації про нього і його оточення. Лише комбінація методів може дати більш-менш надійне передбачення майбутнього розвитку макро- та мікросистем. Особливості прогнозів, складених за новітніми методиками, полягають у тому, що вони містять у собі як бажані так і можливі, але небажані характеристики стану зовнішнього, проміжного та внутрішнього середовища.

Процес і результати прогнозуальної діяльності можуть використовуватися в двох напрямках: теоретико-пізнавальному та управлінському. Теоретико-пізнавальне призначення стратегічного прогнозування передбачає вивчення та удосконалення методології і методики робіт зі складання прогнозів, виявлення тенденцій, характерних для розвитку економіки і соціальних відносин, факторів, що сприяють виникненню та здійсненню можливих змін цих чинників, а також самих тенденцій. Управлінський аспект стратегічного прогнозування – це використання прогнозів економічного і соціального розвитку підприємства для створення необхідних умов, що забезпечують підвищення наукового рівня відповідних управлінських рішень.

Складання кожного виду прогнозу має свої особливості. У зв'язку з цим виникає потреба в їх класифікації. Вона може будуватися залежно від різних критеріїв та ознак, цілей, завдань, об'єктів прогнозування і методів його організації. Найважливішими з них є: масштаби прогнозування, термін, на який складається прогноз, характер та специфічні особливості об'єкта, призначення прогнозу.

За масштабом прогнозування прогнози розподіляються на: макроекономічні та структурні; розвитку окремих комплексів економіки; галузеві та регіональні; з діяльності господарюючих об'єктів, їх асоціацій, а також окремих виробництв і продуктів.

За терміном і характером розв'язуваних проблем виділяють такі прогнози: стратегічні; довгострокові; середньострокові; короткострокові; оперативні.

Стратегічні прогнози мають на меті передбачення найважливіших характеристик формування керованих об'єктів у середньостроковій та довгостроковій перспективах; оперативні – призначені для виявлення можливостей для вирішення конкретних аспектів стратегічних прогнозів, короткострокових перспектив і поточної діяльності.

За функціональною ознакою прогнози поділяють на: пошукові; нормативні.

Пошуковий прогноз базується на умовному продовженні в майбутньому тенденцій розвитку підприємства, виходячи з оцінки його діяльності в минулому і нинішньому етапі, й не враховує чинники, що можуть змінити ці тенденції.

Нормативний прогноз, на відміну від пошукового, розроблюється на підставі раніше визначених цілей. Його завданням є розробка шляхів і термінів досягнення можливих станів об'єкта прогнозування в майбутньому. Якщо пошуковий прогноз при визначенні майбутнього стану об'єкта прогнозування ґрунтується на його минулому і теперішньому, то нормативний прогноз розроблюється в зворотній послідовності – від заданого стану в майбутньому з урахуванням існуючих тенденцій.

Прогнозуванням на підприємстві займаються працівники, які пройшли спеціальну підготовку. Для прогнозування створюються робочі групи, які в своїй роботі використовують різні методи.

Загальні методи прогнозування можна розподілити на такі групи:

- методи експертних оцінок;
- методи екстраполяції трендів;
- методи регресивного аналізу;
- методи економіко-математичного моделювання.

Класифікація методів прогнозування (рис. 3.4).

Методи екстраполяції трендів і методи регресивного аналізу об'єднуються поняттям «Методи аналізу рядів з урахуванням часу».

Методи регресивного аналізу і методи економіко-математичного моделювання разом складають поняття «Методи аналізу причинно-наслідкових зв'язків».

Складні методи прогнозування використовуються в стратегічних оцінках тоді, коли комбінація методів дає змогу отримати найкращі результати.

Метод експертних оцінок передбачає врахування суб'єктивних думок експертів про майбутній стан підприємства. Для експертних оцінок характерним є передбачення майбутнього на основі раціональних аргументів та інтуїції. Методи експертних оцінок, як правило, мають якісний характер.

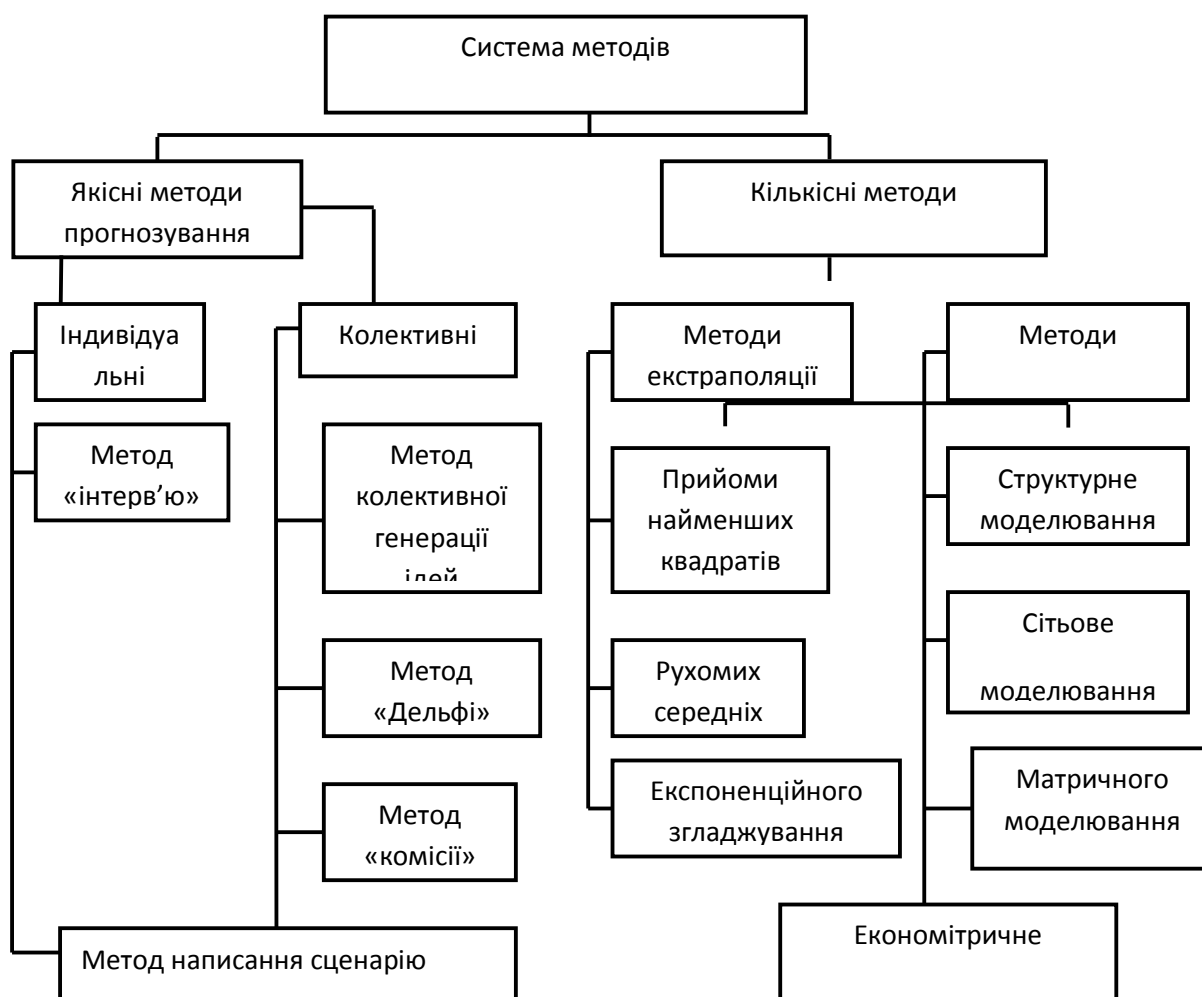


Рисунок 3.4 – Класифікація методів прогнозування

Колективні експертні оцінки можна охарактеризувати як комплексні методи прогнозування, оскільки вони включають:

- підготовку і збір індивідуальних експертних оцінок;
- статистичні методи обробки одержаних матеріалів.

До складу колективних експертних оцінок входять: метод «комісії», метод «мозкових атак», метод Дельфі.

Під методом «комісії» розуміють організацію «круглого столу», та інших подібних заходів, у рамках яких відбувається узгодження думок експертів. Колективну генерацію ідей та творче вирішення поставлених проблем називають методом «мозкових атак», що являє собою вільний, неструктурований процес генерації будь-яких ідей за обраною темою, які спонтанно висловлюються учасниками зустрічі.

Суть методу Дельфі, розробленого відомим екпертом Аладьом Хельмером, математиком за освітою, полягає в організації проведення анкетних опитувань фахівців з обраної галузі знань. Метод Дельфі – це спосіб отримання узгодженої думки експертів. Згідно з цим методом вибирається група експертів для вивчення специфічного питання. Членів комісії не збирають разом у групу – вони навіть можуть не знати один одного. Членів комісії просять висловити думку щодо певних майбутніх подій або прогнозів. Після того, як у першому колі думки експертів були визначені і зібрані, координатор узагальнює їх і надсилає цю інформацію членам комісії. На підставі отриманої інформації члени комісії заново продумують результати перших відповідей і роблять другий прогноз. Ця процедура продовжується до моменту досягнення згодом між експертами або до моменту, коли відповіді перестають помітно відрізнятися. Метод Дельфі є відносно недорогим і комплексним.

Метод екстраполяції трендів базується на статистичних спостереженнях за динамікою певного показника, визначенні тенденції його розвитку і продовженні її у майбутньому періоді, тобто за допомогою методу екстраполяції трендів закономірності минулого розвитку об'єкта

переносяться в майбутнє.

Метод системного аналізу ґрунтується на дослідженнях різних об'єктів за допомогою розгляду їх як систем і аналізу цих систем. У практичній діяльності можна виділити такі типові ситуації, які потребують застосування методів системного аналізу:

- виявлення і чітке формулювання проблеми в умовах невизначеності;
- вибір стратегії дослідження і розробка;
- точне визначення системи;
- виявлення цілей розвитку і функціонування системи.

Якісні методи прогнозування. Існує ціла низка якісних методів прогнозування, що передбачають використання оцінок експертів (індивідуальних і колективних).

До складу індивідуальних експертних оцінок належать: метод інтерв'ю, за якого здійснюється безпосередній контакт експерта зі спеціалістом за схемою запитання-відповідь; аналітичний метод, за якого здійснюється логічний аналіз певної ситуації, складаються аналітичні доповідні записки; метод написання сценарію, який базується на визначенні логіки процесу або явища у часі за різних умов.

Метод написання сценарію – це опис логічно послідовного процесу, виходячи з конкретної ситуації. Сценарії переважно розробляються на основі певних техніко-економічних характеристик і показників основних процесів виробничої і наукової бази для вирішення поставленого завдання. Сценарій за своєю описовістю є акумулятором вхідної інформації, на основі якої повинна будуватися робота з впровадження досліджуваної стратегії. Тому сценарій у готовому вигляді повинен підлягати ретельному аналізу. У процесі розробки сценаріїв дуже часто використовують дерево цілей, що призначається для аналізу систем, об'єкта, процесів, де можна виділити декілька структурних або ієрархічних рівнів. Дерево цілей будується шляхом послідовного виділення більш дрібних компонентів на нижчих рівнях.

Методи колективних експертних оцінок включають: метод Дельфі,

матричний метод, комісій, колективної генерації ідей (мозкова атака). Приклад використання методу Дельфі наводиться в додатку до розділу 2. Ця група базується на принципі, що за колективного мислення точність результату є вищою, а також виникає більше продуктивних ідей. Зміст методу колективної експертної оцінки полягає у такому. Для організації експертних оцінок створюють робочі групи. Робоча група вибирає експертів, які дають відповіді на поставлені запитання.

Перед тим, як організувати опитування експертів, встановлюють основні напрями розвитку об'єкта, складають матрицю, що відображає генеральну мету, цілі і під цілі дослідження. При розробці і формулюванні запитань для експертів необхідно забезпечити поступовий перехід від складних запитань до простих, від широких до вузьких. Крім того, запитання мають бути однозначними і не перехрещуватися за змістом. Експерти дають відповідь на запитання, і здійснюється обробка матеріалів, що характеризують узагальнену думку і ступінь узгодженості індивідуальних оцінок експертів. Кінцева оцінка визначається або як середнє арифметичне значень оцінок всіх експертів, або як найбільш поширена думка, або як середнє нормалізоване значення оцінки.

Методика статистичної обробки матеріалів колективної експертної оцінки являє собою сукупність оцінок відносної важливості, визначених експертами різним аспектам альтернативних стратегій. Оцінки важливості виражаються в балах (від 0 до 1, від 0 до 100 тощо). Під час обробки матеріали групуються в таблицю, рядки якої відповідають аспектам стратегій, а колонки – окремим експертам.

Перелічимо деякі з експертних методів, що найчастіше використовуються у міжнародній практиці.

Колективних експертів-практиків. Згідно з цим методом, декілька менеджерів збираються і розробляють прогноз, що базується на об'єднанні їхніх думок. Перевага цього методу – простота і низька вартість. Головним недоліком є те, що прогноз не обов'язково базується на фактах.

Опитування продавців (дистриб'юторів). Згідно з цим методом прогноз обсягів продажу визначається, виходячи з комбінації комерційних передбачень досвідчених продавців (дистриб'юторів). Оскільки продавці перебувають у постійному контакті з клієнтами, то часто мають можливість досить точно передбачити обсяг продажу. Перевага цього методу – відносно низька вартість і простота. Головний недолік – торговельний персонал може бути необ'єктивним, особливо тоді, коли їхні блага залежать від величини комерційного прогнозу.

Оцінки покупців (клієнтів). Цей метод схожий на попередній, за винятком того, що опитування робиться для оцінки, що саме і скільки покупці сподіваються придбати. Індивідуальні оцінки покупців об'єднуються з метою отримання повного прогнозу. Цей метод найкраще спрацьовує тоді, коли невелика кількість покупців (клієнтів) забезпечує вагомий відсоток від загального продажу. Недоліки полягають у тому, що покупця (клієнта) важко зацікавити так, щоб він докладав значні зусилля для реалізації цього методу; крім того, метод оцінок покупців не дає можливості підключати до опитування нових покупців (клієнтів).

Огляди і опитування. Цей метод передбачає використання письмових анкетних опитувань, телефонних інтерв'ю або інтерв'ю з персоналом з метою передбачення намірів споживачів (клієнтів). Огляди і опитування – це форми здійснення вибірки, що має представляти значну кількість населення. Потенційні недоліки цього методу полягають у тому, що оголошені наміри не обов'язково будуть реалізовані, а також ризик того, що вибірка не репрезентує все населення. Цей метод звичайно супроводжується середніми витратами і середньою складністю.

ТЕМА 4 АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА

Ситуаційне сполучення п'яти конкурентних сил. Основні види конкурентних переваг. Типові джерела конкурентних переваг. Базові конкурентні стратегії.

При визначенні конкурентоспроможності підприємства можуть застосовуватися два підходи: відносний і комплексний.

Конкурентоспроможність підприємства не є постійною характеристикою й означає здатність вести успішну конкурентну боротьбу, протистояти основним конкурентам у певний період.

Зі змінами у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства міняються також його порівняльні конкурентні переваги. У зв'язку з цим можна стверджувати, що конкурентоспроможність підприємства поняття відносне, тому що його можна визначити лише на підставі зіставлення окремих характеристик підприємства з характеристиками інших, аналогічних фірм.

Таким чином, під конкурентоспроможністю підприємства розуміють відносну характеристику, яка відображає відмінності процесу розвитку конкретного підприємства від виробника-конкурента як за ступенем задоволення своїми товарами або послугами конкретні суспільні потреби, так і за ефективністю виробничо-господарської діяльності.

Дослідження конкурентоспроможності як відносної характеристики є одним з найбільш поширених підходів і базується на теорії конкурентних переваг, розробленій М. Портером.

Оцінка конкурентоспроможності як відносної категорії не є універсальною і має істотні недоліки:

- вибір у якості бази порівняння одного чи декількох конкурентів дозволяє ранкувати конкурентні позиції, але не дає оцінки становища підприємства в галузі;

- поза увагою залишається ефективність адаптації підприємства до умов середовища, що змінюються;
- зіставлення локальних або комплексних показників не враховує динамічний характер конкурентоспроможності;
- оцінка порівняльної конкурентоспроможності прийнятна для видової або предметної конкуренції і не може бути поширена на функціональну конкуренцію;
- зіставлення показників стає некоректним у випадку диверсифікованості підприємств.

Інший підхід до дослідження конкурентоспроможності базується на аналізі процесів, що відбуваються у внутрішньому середовищі і відображують його взаємозв'язок із зовнішнім середовищем. При цьому конкурентоспроможність підприємства розглядається як система, що складається з постійно взаємодіючих факторів і характеризує рівень реалізації потенційних можливостей підприємства з нахождення й утримання протягом тривалого часу конкурентної переваги. Таким чином, під конкурентоспроможністю розуміється не тільки ефективність, але й можливість пристосування підприємства до умов середовища, що змінюються.

Однією з умов конкурентоспроможності підприємства є стійкість його виробничо-господарської діяльності.

Стійкість – це здатність системи виконувати рух за заданою траєкторією або зберігати намічений режим функціонування незалежно від зовнішніх впливів та несподіванок. Стійкість є необхідною, але недостатньою умовою конкурентоспроможності економічних систем. З точки зору системного підходу конкурентоспроможність підприємства може бути представлена у вигляді властивості системи змінювати траєкторію руху або намічений режим функціонування в процесі адаптації до впливу навколишнього середовища з метою збереження і розвитку вже наявних чи створення нових конкурентних переваг. Тобто конкурентоспроможність

припускає більш високий рівень самоорганізації і самонастроювання системи.

Фактори конкурентоспроможності підприємства класифікуються в такий спосіб:

- за джерелом походження: зовнішні та внутрішньосистемні;
- за природою: науково-технічні, організаційно-економічні, соціально-психологічні, екологічні, політичні;
- за тривалістю впливу: постійні, перемінні, епізодичні;
- за характером прояву: циклічні та нециклічні;
- за характером впливу: цілеспрямовані й випадкові;
- за спрямованістю впливу: стимулюючі, стримуючі;
- за можливістю регулювання: регульовані, нерегульовані;
- за характером між факторного впливу: незалежні та взаємозалежні;
- за внутрішньою структурою: елементарні, комплексні.

Комплексний підхід до оцінки конкурентоспроможності підприємства реалізується за допомогою використання методу інтегральної оцінки. Інтегральний метод простий, наочний і дозволяє одержати однозначні оцінки конкурентних позицій підприємства:

$$K = IT \times IE, \quad (4.1)$$

де K – інтегральний показник рівня конкурентоспроможності підприємства;

IT – критерій, що відбиває рівень задоволення потреб споживача;

IE – критерій ефективності виробництва.

Критерій, що відбиває ступінь задоволення потреб споживачів, знаходиться за формулою:

$$I_T = \frac{I_{нп} \times I_{тп}}{I_{цс}}, \quad (4.2)$$

де $I_{нп}$ – співвідношення групових показників нормативних параметрів конкурентоспроможності досліджуваних товарів;

$I_{\text{тп}}$ – співвідношення групових показників технічних параметрів конкурентоспроможності досліджуваних товарів;

$I_{\text{цс}}$ – співвідношення групових показників ціни споживання.

Усі групові показники, що розраховуються як для аналізованого товару, так і для товару конкурента, визначаються на базі одиничних показників з урахуванням вагових коефіцієнтів за кожним конкретним видом продукції. При цьому максимальний рівень групового нормативного показника не може бути більшим за одиницю. У тому випадку, якщо співвідношення групових показників технічних і нормативних параметрів більше 1, а співвідношення групових показників ціни споживання менше 1 – рівень конкурентоспроможності досліджуваного товару за всіма групами параметрів перевищує рівень конкурентоспроможності товару конкурента.

Критерій ефективності виробництва відбиває співвідношення показників ефективності досліджуваного підприємства та конкурента. На практиці для розрахунку цього критерію використовується один із показників ефективності: рентабельність активів; рентабельність власного капіталу; середня норма рентабельності за визначений період.

У випадку, коли $K = 1$, рівень конкурентоспроможності досліджуваного підприємства відповідає аналогічному показнику конкурента. Якщо $K < 1$, то досліджуваний виробник менше конкурентоспроможний, а якщо $K > 1$ – більш конкурентоспроможний, ніж узятє за основу порівняння підприємство.

Перевагою інтегрального методу є простота розрахунків і можливість однозначної інтерпретації отриманих результатів. Тому саме цей метод досить широко використовується в практиці роботи закордонних консалтингових фірм для експрес-оцінки конкурентних позицій двох підприємств, що порівнюються.

Однак, незважаючи на свою доступність, інтегральний метод має ряд серйозних недоліків, що істотно обмежують сферу його застосування:

- використання методу інтегральної оцінки конкурентоспроможності

диверсифікованих компаній вимагає аналізу не одного виду продукції, а товарної маси, причому номенклатура продукції на підприємствах, що зіставляються, може істотно розрізнятися. При цьому вірогідність оцінки рівня порівняльної конкурентоспроможності товарної маси на практиці забезпечити надзвичайно важко, так само як знайти два підприємства, абсолютно ідентичних за видами і структурою продукції;

- інтегральна оцінка не дає можливості для глибокого аналізу і виявлення резервів підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства;

- загальним, і досить серйозним недоліком усіх методів оцінки конкурентоспроможності фірми (за винятком матричних) є статичність оцінки конкурентних позицій конкретного підприємства у порівнянні з іншим (реальним чи еталонним) суб'єктом господарської діяльності.

Проявом конкурентоспроможності підприємства є продукція, яку воно виробляє. Кожен продукт або послуга цінні настільки, наскільки вони можуть задовольняти потреби покупців, тому у всіх показниках, що характеризують той чи інший продукт (послугу), будуть використовуватися ті показники (об'єктивні і суб'єктивні, якісні і кількісні), які у більшій чи меншій мірі відображають ступінь задоволення потреб. Чим вищий цей рівень, тим більш конкурентоспроможну продукцію випускає підприємство.

Таким чином, конкурентоспроможність товару (продукції) – це ступінь її відповідності на певний момент вимогам цільових груп споживачів або обраного ринку за найважливішими характеристиками: технічними, економічними, екологічними тощо (рис. 4.1).

Варто розрізняти параметри й показники конкурентоспроможності.

Параметри конкурентоспроможності – це найчастіше кількісні характеристики властивостей товару, які враховують галузеві особливості оцінки його конкурентоспроможності. Розрізняють окремі параметри конкурентоспроможності: технічні, економічні, нормативні (різних типів).

Технічні параметри є характеристикою технічних і фізичних

властивостей товару, які визначають особливості галузі, і способи його використання, а також функції, що виконує товар у процесі його застосування.

Економічні параметри визначають рівень витрат на виробництво і ціни споживання через витрати на покупку, обслуговування, споживання, утилізацію товару.

Нормативні параметри визначають відповідність товару встановленим нормам, стандартам і вимогам, які обумовлені законодавством і іншими нормативними документами.

Показники конкурентоспроможності – це сукупність системних критеріїв кількісної оцінки рівня конкурентоспроможності товару, яка базується на параметрах конкурентоспроможності. Перелік показників конкурентоспроможності залежить від об'єкта досліджень, а також від обраної методики визначення конкурентоспроможності. Порівняння можна здійснювати в табличній формі, при цьому показники обирають у залежності від типу продукту.

Слід розрізняти конкурентоспроможність підприємства і товару:

- оцінка конкурентоспроможності продукції застосовується до кожного конкретного її виду. Конкурентоспроможність підприємства охоплює всю номенклатуру продукції, що випускається, і динаміку її структури, а також усі види виробничо-господарської діяльності, здійснюваної підприємством, включаючи роботи і послуги, валютно-фінансові операції, інвестиційну діяльність, операції з цінними паперами;
- ознаки конкурентоспроможності товару і виробника визначаються на ринку. У той же час оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства здійснюється не тільки споживачем, але й самим підприємством;
- товар і підприємство мають різні періоди свого життєвого циклу. Якщо мова йде про довгострокові позиції підприємства, необхідно мати на увазі, що за більшістю видів товарів їх життєвий цикл значно менший, ніж життєвий цикл підприємства.

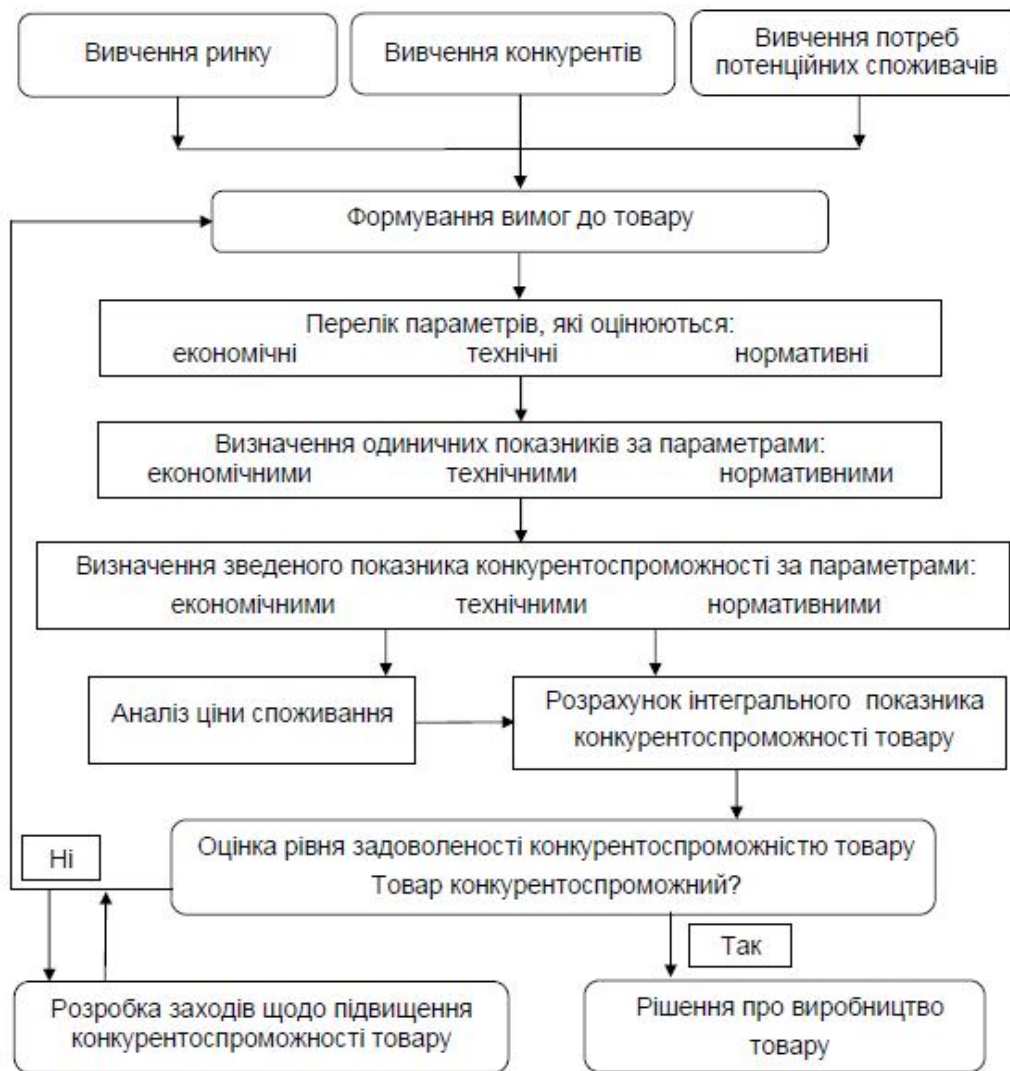


Рисунок 4.1 – Оцінка конкурентоспроможності товару

Конкурентні переваги. Ромб конкурентних переваг Портера.

Під конкурентною перевагою розуміється відмінність процесу функціонування і розвитку підприємства від інших аналогічних підприємств, що забезпечує успіх у конкуренції.

Конкурентні переваги (ключові фактори успіху) – це характерний для певної галузі перелік чинників, що дають їй переваги над іншими галузями, а також одним підприємствам галузі над іншими.

З погляду стійкості всі конкурентні переваги поділяються на дві групи:

- переваги нижчого порядку. Вони базуються на вартості або доступності факторів виробництва (наприклад, дешева чи надлишкова робоча сила), забезпеченості широким спектром сировинних ресурсів. Конкурентні переваги цього класу, як правило, не є наслідком

цілеспрямованої діяльності підприємства. За певних умов вони можуть бути легко відтворені конкурентами з відносно невеликими витратами і у короткий термін і не гарантують стабільного становища на ринку;

- переваги вищого порядку є наслідком цілеспрямованої діяльності підприємства, вони пов'язані зі значними витратами і є важко відтворюваними. Наприклад, спеціалізовані програми формування висококваліфікованої робочої сили; наявність власної збутової мережі. Значення переваг вищого порядку полягає в тому, що вони не тільки дозволяють підвищити рівень конкурентоспроможності підприємства, але й забезпечують можливість збереження на тривалий період часу досягнутих конкурентних позицій.

Дослідження питання створення й утримання конкурентних переваг потребує проведення аналізу відносин і взаємодії трьох суб'єктів ринкового середовища. Перший суб'єкт – це фірма, що виробляє певний продукт. Другий суб'єкт – це покупець, який може цей продукт купити, а може й не купити. Третій суб'єкт – це конкуренти, що готові продати покупцю свої продукти, які можуть задовольнити ту ж його потребу, що і продукт, вироблений фірмою. Головним у цьому ринковому трикутнику є покупець.

Вважається, що є дві можливості створення конкурентних переваг. По-перше, конкурентні переваги може мати сам продукт – це його цінова характеристика. Дуже часто покупець купує товар тільки тому, що він дешевший за інші товари, які володіють аналогічними споживчими властивостями. Такі покупки можуть відбуватися навіть якщо продукт не має споживчої корисності для покупця. Другий вид конкурентних переваг – це диференціація. У даному випадку мова йде про те, що продукт має відмінні особливості, які роблять його привабливим для покупця. Диференціація зовсім не обов'язково пов'язана зі споживчими (утилітарними) якостями продукту (надійність, простота використання, додатні функціональні характеристики). Вона може досягатися за рахунок таких характеристик, що не мають ніякого відношення до його утилітарних споживчих властивостей, наприклад за рахунок торгової марки.

Велику увагу питанням конкурентних переваг у своїх працях приділяв М. Портер. Результатом його досліджень став ромб детермінантів конкурентної переваги країни.

Національний «ромб» М. Портера – це система, компоненти якої взаємно підсилюються. Кожен детермінант впливає на всі інші. Переваги в одному детермінанті можуть створити або підсилити переваги в іншому.

Детермінанти, показані на рисунку 4.2, кожен окремо і всі разом як система створюють середовище, у якому народжуються і діють фірми даної країни. Вони характеризують: наявність ресурсів і навичок, необхідних для одержання конкурентної переваги в галузі; інформацію, від якої залежить, чи будуть помічені і використані можливості одержати конкурентну перевагу і напрямки застосування ресурсів і навичок, що є в розпорядженні фірми; цілі власників, менеджерів і персоналу фірми; сили, що змушують фірми вкладати кошти в ту чи іншу сферу діяльності і займатися відновленням.

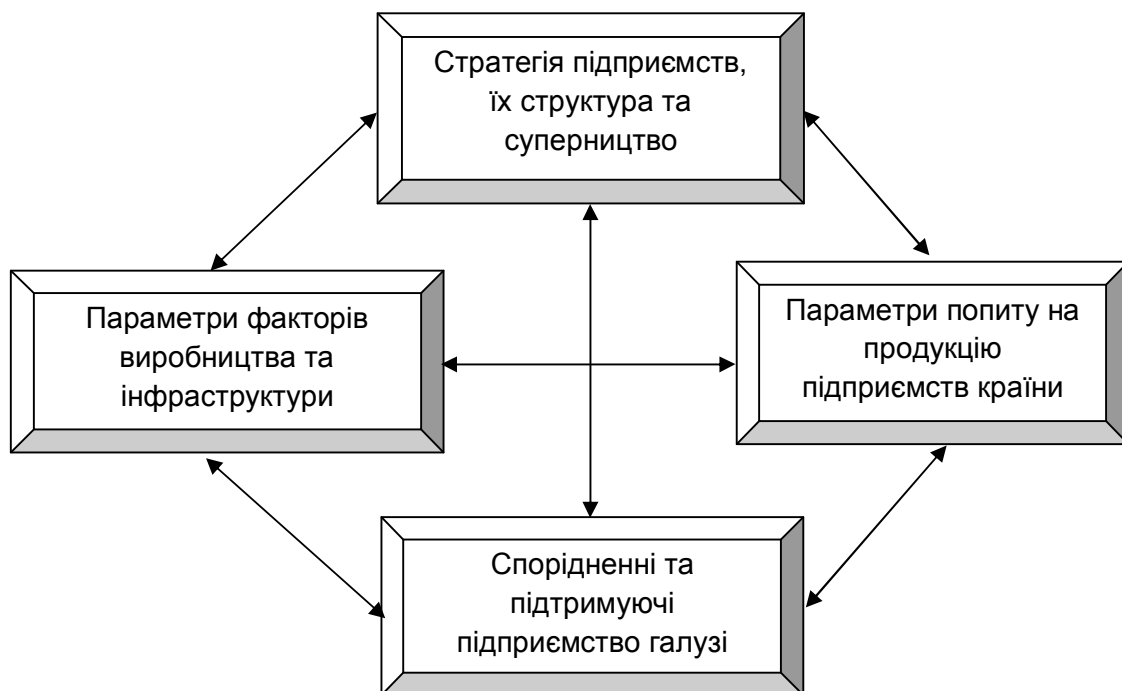


Рисунок 4.2 – Детермінанти конкурентних переваг країни

Конкурентна перевага на основі одного-двох детермінантів можлива тільки в галузях із великою залежністю від природних ресурсів, або у галузях, де мало застосовуються складні технології та навички. Утримати таку перевагу, як правило, не вдається, тому що вона швидко перетікає з країни в країну, а крупні фірми легко можуть нейтралізувати її, діючи «в обхід» за допомогою глобальної стратегії. Щоб одержати й утримати конкурентну перевагу у наукомістких галузях, потрібно мати переваги у всіх складових частинах «ромба». Перевага за кожним детермінантом не є передумовою для переваги в галузі. Конкурентна перевага країни визначається перевагою сукупності взаємозалежних галузей.

ТЕМА 5 КОРПОРАТИВНА (ЗАГАЛЬНА) СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА

Поняття про корпоративну стратегію підприємства. Поняття про стратегічний аналіз і його методи. Портфельна стратегія і портфельний аналіз. Ефект синергізму і його використання в портфельному аналізі.

Корпоративна або загальна стратегія підприємства визначає загальний напрямок його діяльності, формується його вищим керівництвом і передбачає три основні завдання:

а) сформулювати (вибрати) власне головний напрямок діяльності підприємства і його стратегічних одиниць бізнесу (СОБ);

б) визначити (встановити) конкретну роль кожної СОБ і кожного його підрозділу у реалізації корпоративної стратегії;

в) визначити розміри і способи розподілу ресурсів (інвестицій) між СОБ та іншими підрозділами.

В мультібізнесових підприємствах корпоративну (загальну) стратегію називають ще портфельною. Корпоративна (загальна) стратегія тісно пов'язана з конкурентною (бізнесовою, діловою), яку власне визначає, а остання забезпечує реалізацію першої.

В одно бізнесових підприємствах ці два види стратегії об'єднуються – корпоративна є одночасно і конкурентною (чи навпаки).

Корпоративна стратегія в одно бізнесовому підприємстві (як і стратегія кожної СОБ у мультібізнесовому) набирає одного з наступних типів базових стратегій:

- стратегія зростання (розвитку);
- стратегія стабілізації (обмеженого зростання);
- стратегія виживання (скорочення);
- стратегія побудована на комбінаціях перерахованих
- стратегій (в мультібізнесовому підприємстві).

Стратегія зростання (розвитку) обирається базовою корпоративною стратегією в тому разі, коли підприємство чи його стратегічна одиниця бізнесу (СОБ) намагаються використати можливості зовнішнього середовища і власні сильні сторони для збільшення підприємства, тобто нарощування обсягів продаж, переважно шляхом проникнення на нові ринки і їх захоплення та підвищення показників ефективності виробництва.

Така стратегія найбільш ефективна в галузях, що динамічно розвиваються із швидкозмінною технологією, коли продукція підприємства чи СОБ знаходиться на стадіях виходу на ринок або розвитку у життєвому циклі товару.

Способи здійснення стратегії зростання:

- поглинання конкуруючих (і не тільки) фірм через придбання контрольного пакету акцій;
- злиття – об'єднання на приблизно рівних засадах в одне підприємство;
- створення спільного підприємства (СП) – об'єднання частини капіталів підприємств з метою реалізації спільного взаємовигідного проекту.

Стратегія стабілізації (обмеженого зростання) застосовується великими підприємствами, які уже домінують на даному ринку, тобто в умовах стабільності обсягів продаж і отримуваних прибутків і проводиться з метою підтримки існуючого стану впродовж якомога довшого періоду.

Дану стратегію в якості базової корпоративної застосовують підприємства, що знаходяться в галузях зі стабільною технологією, випускають товари, що перебувають на стадії зрілості ЖЦТ, а власники та менеджери в цілому задоволені станом свого підприємства. Обмежене зростання викликається лише інфляцією.

Стратегія виживання (скорочення) використовується в умовах економічної кризи, нестабільності, високої інфляції або коли товари перебувають в стадії насичення і спаду ЖЦТ і полягає в спробах пристосуватися до важких ринкових умов господарювання та існуючої ситуації.

До цієї стратегії вдаються, отже, коли фінансово-економічні показники діяльності підприємства набирають стійкої тенденції до погіршення, коли саме існування підприємства (СОБ) перебуває під загрозою з різних причин.

Способами реалізації стратегії виживання (скорочення) є застосування наступних стратегій нижчого порядку:

- стратегії розвороту – коли підприємство (СОБ) працює неефективно, але ще не досягло критичної точки, ще не все втрачено. Полягає така стратегія у відмові від виробництва нерентабельних товарів, скороченні надлишкової робочої сили, відмові від неефективних каналів розподілу ресурсів (інвестицій) тощо;

- стратегія відокремлення – коли від найменш ефективної частини бізнесу відмовляються – продають;

- стратегія ліквідації – коли підприємство чи СОБ досягли критичної точки – банкрутства – вони ліквідуються, а активи продаються.

В процесі формування корпоративної стратегії, в рамках її трьох базових типів, викристалізуються різні варіанти стратегічного розвитку підприємства чи СОБ. Ці варіанти називають стратегічними альтернативами, з яких і вибирається майбутня стратегія (табл.. 5.1.).

Стратегічні альтернативи – це можливі варіанти розвитку підприємства чи СОБ в рамках кожної із трьох базових корпоративних стратегій: зростання, стабілізації, скорочення.

Слід відмітити, що відповідність стратегічних альтернатив базовій стратегії не потрібно сприймати як незмінну: вони можуть «перехресуватись». І все-таки кожна із базових корпоративних стратегій має безліч альтернативних варіантів реалізації. В свою чергу, стратегічні альтернативи реалізуються через набір заходів, при якому по кожному із заходів і в цілому по кожному напрямку доцільно визначати затрати (обсяги інвестування) і очікуваний економічний ефект.

Таблиця 5.1 – Стратегічні альтернативи

Базові стратегії	Стратегічні альтернативи
1. Зростання (розвитку)	Інтенсифікація Диверсифікація Інтеграція Техніко-технологічний розвиток
2. Стабілізації (обмеженого росту)	2.1. Економія витрат, збирання «врожаю» 2.2. Постійна адаптація до зовнішнього середовища 2.3. Збереження науково-технічного і кадрового потенціалу
3. Виживання (скорочення)	3.1. Організаційна санація 3.2. Економічна і фінансова санація 3.3. Маркетингова санація 3.4. Соціальна санація 3.5. Ліквідація бізнесу

Зокрема, стратегічні альтернативи, що входять до стратегії зростання можуть передбачати наступне (рис. 5.1).

Стратегічна альтернатива «інтенсифікація» передбачає реалізацію системи заходів по розширенню виробництва і підвищенню його ефективності за рахунок кращого використання наявних ресурсів, а не за рахунок їх додаткового залучення, що характерно для екстенсивного шляху розвитку.

Диверсифікація передбачає вихід діяльності підприємства за рамки існуючого основного бізнесу (нові товари і нові ринки), а також розширення асортименту товару за рахунок освоєння його нових модифікацій.

Стратегічна альтернатива «інтеграція» передбачає розширення діяльності підприємства в сторону постачальників, конкурентів, різних посередників, продавців тощо, шляхом поглинання, злиття, створення

спільного бізнесу. Відповідно інтеграційні стратегії можуть набирати наступні види:

- «інтеграція назад» полягає у посиленні контролю за вхідними каналами (забезпечення ресурсами);
- «інтеграція вперед» передбачає посилення контролю над вихідними каналами (збут товару);
- «інтеграція по горизонталі» дозволяє здійснювати контроль над конкурентами.

Стратегічна альтернатива «техніко-технологічний розвиток» є обов'язковою умовою реалізації стратегії зростання і передбачає інноваційну діяльність по розробці і впровадженню нових видів продукції, послуг, технологій, організаційних форм тощо.



Рисунок 5.1 – Заходи по реалізації стратегічних альтернатив

Найбільш поширені альтернативи базової корпоративної стратегії стабілізації передбачають наступне.

Стратегічна альтернатива «економія витрат», зокрема, включає в себе аналіз поточних витрат виробництва та експлуатаційних витрат з метою виявлення резервів їх зниження, а також запровадження системи управління затратами та інших заходів, результатом яких має стати здобуття цінових переваг на ринку, тобто зміцнення конкурентоздатності підприємства. «Збирання врожаю» означає зведення до мінімуму чи відмову від інвестування даного бізнесу і пожинання плодів колишніх капіталовкладень (віддача інвестицій).

Постійна адаптація до зовнішнього середовища, як стратегічна альтернатива, передбачає пристосування до постійних змін зовнішнього середовища, дії, направлені на максимальне та ефективне використання його можливостей і усунення загроз, з метою недопущення порушень стабільності підприємства якомога триваліший період.

Збереження науково-технічного і кадрового потенціалу, як стратегічна альтернатива, направлена на підтримання іміджу підприємства, збереження його домінуючих позицій на ринку, а також на зниження соціальної напруги у його внутрішньому середовищі. При реалізації стратегії обмеженого зростання така альтернатива достатньо важлива з огляду на майбутнє зростання.

Альтернативи базової корпоративної стратегії виживання (скорочення) означають наступне.

Організаційна санація передбачає:

- вдосконалення організаційної структури управління підприємством, оптимізацію чисельності персоналу і скорочення витрат на управління;
- зміну організаційно-правової форми підприємства;
- участь підприємства у різноманітних об'єднаннях і т. д.

Економічна і фінансова санація передбачає:

- продажу лишнього майна, перш за все «неліквідів», залежалих запасів;
- нормалізацію дебіторської і кредиторської заборгованості;
- інші заходи по відновленню власних оборотних засобів і підвищенню ефективності їх використання.

Маркетингова санація передбачає:

- проведення досліджень ринку з метою збільшення частки продаж на існуючих ринках, пошук нових «ніш», нових ринків збуту;
- реорганізацію служби маркетингу і активізацію її діяльності, вироблення маркетингової стратегії і плану першочергових дій, пов'язаних з виживанням підприємства у існуючих важких умовах і відновлення його належної виробничо-фінансової діяльності.

Соціальна санація передбачає:

- передачу соціально-комунальної сфери на баланс муніципальних органів влади;
- комерціалізацію соціально-комунальної сфери;
- заходи по соціальному захисту персоналу підприємства

Стратегічна альтернатива «ліквідація бізнесу» або його скорочення означає певне скорочення бізнесу у важких умовах виживання з метою його відновлення і примноження у перспективі або ж скорочення бізнесу, що збанкрутував, з направленням виручених від реалізації активів засобів на підтримання і зміцнення бізнесу, що зостався.

На основі базової корпоративної стратегії і вибраних її альтернатив розробляються конкурентні (бізнесові) та функціональні стратегії.

Стратегічний аналіз означає перетворення бази даних, отриманих в результаті аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища, а також місії і цілей на стратегічний план підприємства. Стратегічний аналіз означає по суті формування стратегічного плану підприємства.

Стратегічний аналіз мультібізнесового підприємства називають портфельним аналізом.

Інструменти стратегічного аналізу (планування):

1. Формальні (стандартні) моделі. У вітчизняній економічній літературі під моделлю прийнято розуміти певне формалізоване в термінах економіко-математичних методів відображення економічних процесів і явищ. В ринковій же економіці великого поширення набуло поняття моделі як інструменту вироблення стратегій, не обов'язково формалізованої у вигляді математичних відносин, однак такої, що відображає динамічність процесів у зовнішньому і внутрішньому середовищі. В цьому аспекті методи і моделі являють собою в певній мірі синоніми. До формальних моделей можна віднести матричні методи, що становлять окрему тему для вивчення.

2. Самостійний творчий аналіз (планування) з використанням відомих традиційних методів і прийомів економічного аналізу серед яких:

А. Статистично-економічний метод. Прийоми: а) статистичне спостереження – для збору цифрових даних, вибіркового обстеження, анкетування тощо; б) прийоми економічного групування, порівняння, вирахування середніх і відносних величин, індексів тощо – для аналізу зібраного матеріалу, встановлення закономірностей, виявлення резервів, чинників, темпів змін, інтенсивності явищ.

Б. Розрахунково-конструктивний метод. Прийоми: а) виділення головної ланки; б) зважування; в) аналогії; г) евристичний; д) застосування нормативів – для виділення головних чинників і умов, створення системи заходів, моделей, концепцій, програм розвитку та інших проектів.

В. Абстрактно-логічний метод. Прийоми: а) індукції і дедукції; б) аналізу і синтезу; в) порівняння; г) системно-структурний; д) формалізації і моделювання; е) програмування і прогнозування – для розробки графічних і інших моделей, розширення визначень існуючих понять, створення системи роботи, концепцій і програм.

Г. Монографічний метод – для детального дослідження і опису окремого типового або передового підрозділу (об'єкту).

Д. Економіко-математичні методи, зокрема, симплекс-метод – для оптимізації об'єкта дослідження і максимізації прибутку; кореляційно-дисперсний аналіз – для встановлення взаємозалежностей й складових об'єкта, виявлення чинників і рівня їх впливу.

Для стратегічного аналізу найчастіше використовуються методи:

- розрахунково-аналітичні – балансовий, нормативний і інші;
- графоаналітичні – екстраполяційні (трендові), сіткові, регресивно-аналітичні, кореляції, трендів тощо;
- економіко-математичні – лінійного, нелінійного і динамічного програмування, теорії ігор та інші;
- евристичні (побудовані на досвіді дослідників і експертів) – методи експертних оцінок, методи сценаріїв, т.д.

3. Специфічні методи і моделі стратегічного аналізу, які, до речі, широко використовуються за рубежом, наступні: а) метод розриву; б) модель життєвого циклу товару (ЖЦТ); в) крива досвіду; г) модель «продукт-ринок», д) матричні методи портфельного аналізу (БКГ, «Мак-Кінсі», АДЛ) та інші. Більшість із них стануть предметом вивчення в даній і наступних темах.

Стратегічний аналіз проводиться, як правило, у два етапи:

Набір планових показників, що виражають ідею, місію і цілі підприємства та їх порівняння з реальними можливостями, що пропонує середовище і встановлення розриву між ними.

Визначення альтернативних варіантів стратегічного плану (можливих варіантів розвитку).

Таким чином, на першому етапі стратегічного аналізу встановлюють розрив між стратегічними цілями підприємства і його можливостями, використовуючи, зокрема, один із специфічних методів аналізу – метод розриву.

Метод розриву.

Аналіз розриву проводиться в такій послідовності:

- Ранжуються по строках стратегічні цілі підприємства.
- По цих же строках проставляються реальні можливості підприємства.
- Визначаються розриви між цілями і можливостями підприємства по кожному строку (періоду).
- Розробляються певні заходи (програми і тактичні дії) по заповненню розривів на кожен дату.

Модель аналізу розривів можна зобразити наступним чином (рис. 5.2).

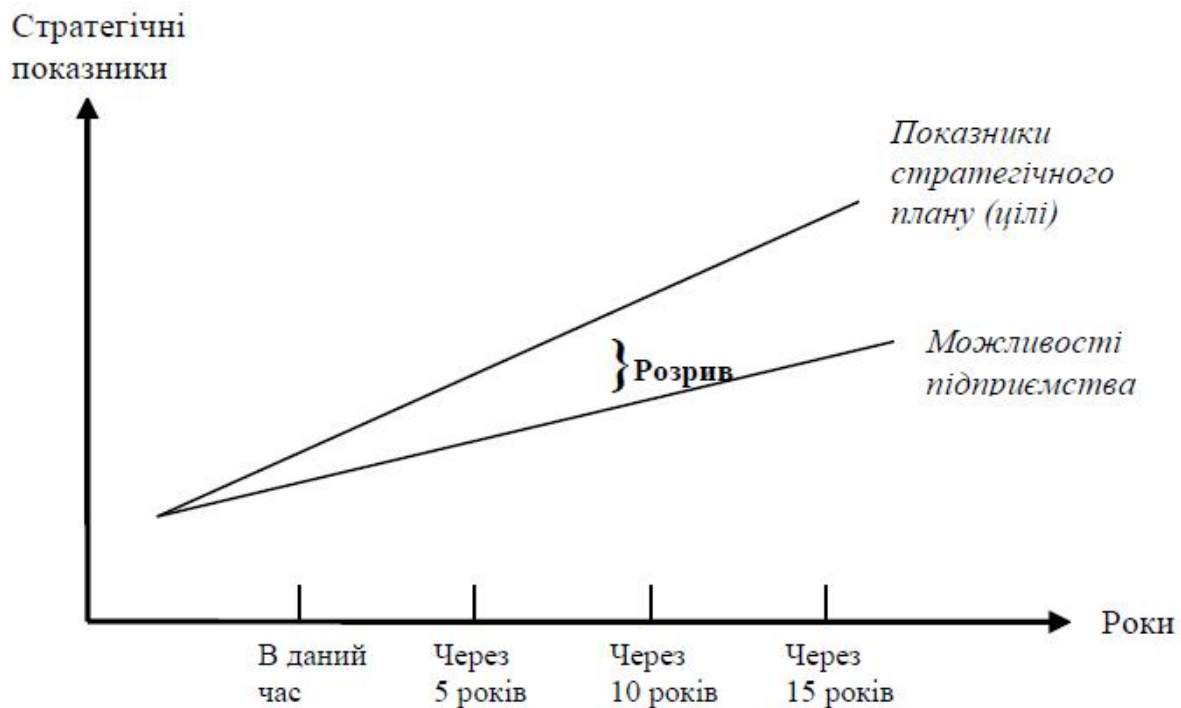


Рисунок 5.2 – Графічна модель методу розриву

Метод розриву широко застосовується у зарубіжній практиці. Там його розуміють як організаційне подолання розриву між бажаною і прогнозованою дійсністю. Він з успіхом може застосовуватись і на вітчизняних підприємствах.

На другому етапі стратегічного аналізу формують альтернативні варіанти стратегічного плану (можливі варіанти розвитку), застосовуючи при цьому відомі (названі вище) специфічні методи стратегічного аналізу.

Криву досвіду (рис. 5.3.) запропонував у 1926 році американський військовослужбовець. Досліджуючи динаміку витрат і обсягів виробництва, він помітив наступну кореляційну залежність: витрати на виробництво одиниці продукції (собівартість) знижуються на 20 % кожного разу, коли обсяг виробництва подвоюється.

Крива досвіду демонструє залежність між обсягами виробництва і витратами на нього і засвідчує, що витрати на виробництво одиниці продукції (собівартість) знижуються на 20 % кожного разу, коли обсяг виробництва подвоюється (рис. 5.3).

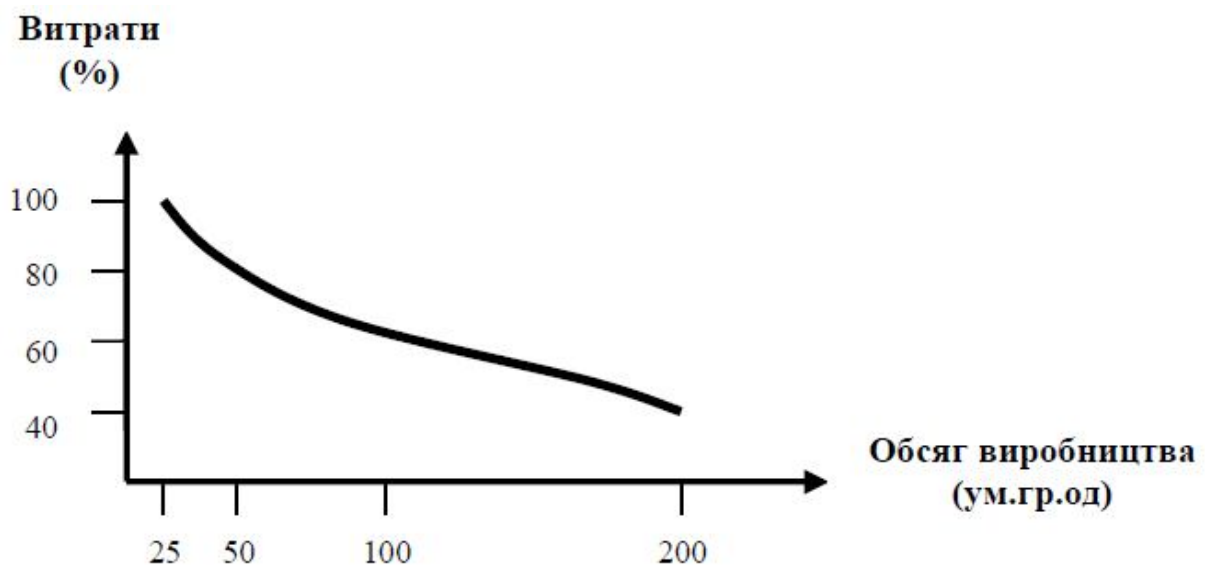


Рисунок 5.3 – Крива досвіду

Зниження витрат при збільшенні обсягів виробництва зумовлюються дією наступних чинників:

- а) проявляється ефект економії на масштабах;
- б) з'являються переваги у технології (при розширенні виробництва);
- в) з'являються можливості для кращої організації виробництва.

Відповідно до кривої досвіду, основним завданням стратегії підприємства має стати постійне розширення власної долі ринку. Це означає відповідне зростання обсягів виробництва і, згідно тієї ж кривої, зниження собівартості продукції, а отже зростання прибутків. З другого боку, зниження собівартості дає можливість знижувати реалізаційну ціну і, отримавши таким чином цінову перевагу, далі розширяти долю ринку.

Недолік моделі полягає в тому, що при її застосуванні враховується лише одна із внутрішніх можливостей. При цьому не береться до уваги стан зовнішнього середовища. Це означає, що криву досвіду при стратегічному аналізі успішно можна застосовувати лише в комплексі з іншими моделями.

Модель життєвого циклу товару на ринку. Дана модель (рис. 5.4) теж враховує лише один чинник діяльності підприємства – уже зовнішній – динаміку ринку. В основу аналізу ринку покладено відому модель життєвого циклу товару (ЖЦТ), яка є аналогією життєвого циклу біологічної істоти. Тобто життєвий цикл товару на ринку поділяється на кілька фаз, кожній з яких відповідає певний рівень збуту, прибутку та інших маркетингових показників. У кожній фазі є свої специфічні проблеми в освоєнні ринку, які з успіхом можна розв'язати, застосовуючи відповідні стратегії (табл. 5.2).

Отже, мета моделі життєвого циклу товару на ринку – визначити стратегію для кожної фази існування товару на ньому.

Залежно від типу товару можливі найрізноманітніші конфігурації їх життєвих циклів на ринку.

Концепція ЖЦТ переконує, що для успішної і стабільної діяльності підприємству слід мати кілька товарів, які б перебували у різних фазах життєвого циклу. І, прогнозуючи фази, підбирати відповідні стратегії.

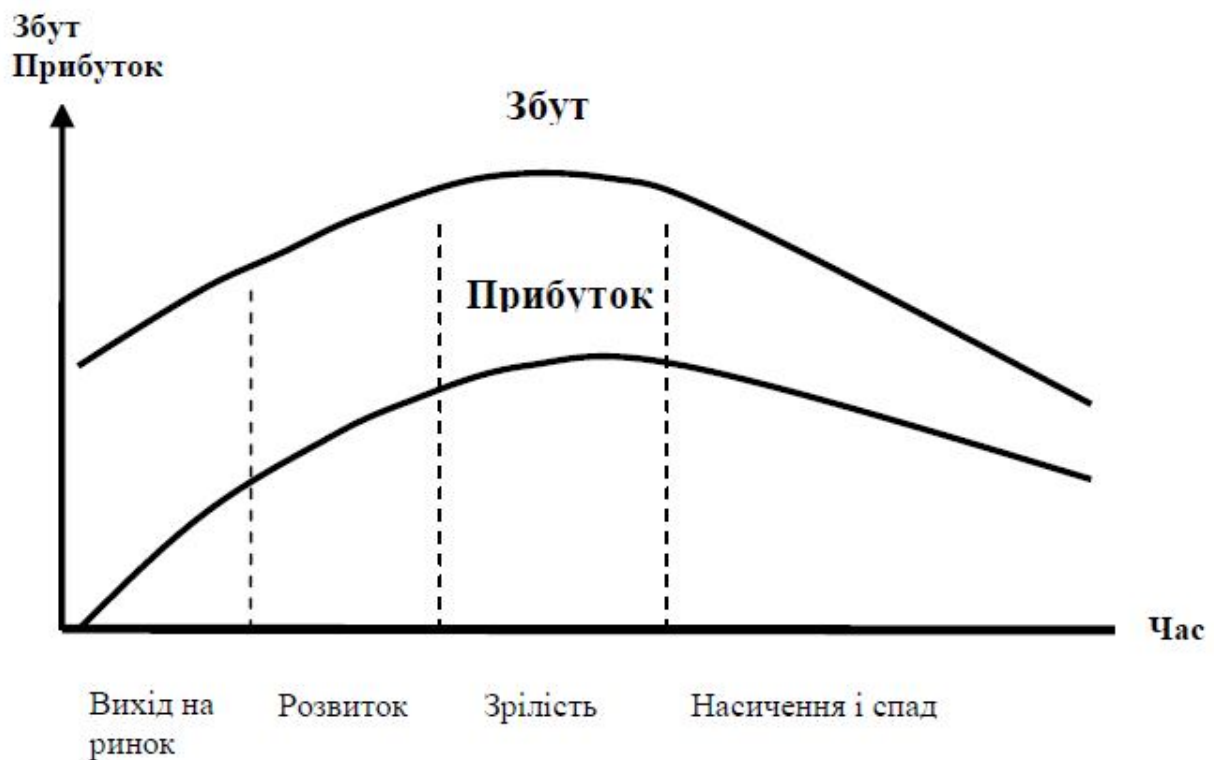


Рисунок 5.4 – Модель життєвого циклу товару на ринку

Моделі кривої досвіду і ЖЦТ є найпростішими методами стратегічного аналізу, оскільки дозволяють будувати стратегію на врахуванні дії лише одного із чинників діяльності підприємства.

Таблиця 5.2 – Стратегії підприємства на різних фазах ЖЦТ на ринку

Фази ЖЦТ на ринку	Тенденції і обсяги:		Стратегії
	збуту	прибутку	
I фаза – Зародження і вихід на ринок	Збут незначний	Немає або незначний	Стратегія, орієнтована на зростання (великі затрати)
II фаза – Розвиток	Швидке збільшення	Швидке зростання	Стратегія швидкого зростання
III фаза – Зрілість	Стабільний і великий	Стабільний і високий	Стратегія, орієнтована на стабільність
IV фаза – Насичення і спад	Зниження збуту	Зниження прибутку	Стратегія скорочення

Таблиця 5.3 – Матриця «продукт-ринок» (ймовірність успіху за різного поєднання товарів і ринків)

Ринок	Продукт (товар)					
	Існуючий		Новий, пов'язаний з існуючим		Зовсім новий	
	імовірність успіху	ризик	імовірність успіху	ризик	імовірність успіху	ризик
Існуючий	90 %	Низький	60 %	Середній	30 %	Високий
Новий, пов'язаний існуючим	60 %	Середній	40 %	Високий	20 %	Дуже високий
Зовсім новий	30 %	Високий	20 %	Дуже висок.	10 %	Вкрай високий

Модель «продукт-ринок» запропонував А. Стейнер у 1975 році. Це по суті матриця, яка допомагає визначити ступінь ризику чи відповідно ймовірність успіху за певних поєднань дії уже двох факторів – ринку і продукту. Причому враховується стан ринків і товарів, які при цьому ділять на існуючі, нові, але пов'язані з існуючими, і зовсім нові.

Модель «продукт-ринок» являє собою матрицю за допомогою якої можна визначити ступінь ризику чи, відповідно, ймовірність успіху за певних поєднань дії двох факторів – ринку і продукту (табл. 5.3).

Модель використовують при виборі певного виду бізнесу залежно від ступеня ризику, який може собі дозволити підприємство. Може також застосовуватись при формуванні портфеля бізнесів, особливо при розподілі інвестицій між стратегічними областями бізнесу (СОБ).

Як відмічалось, корпоративну (загальну) стратегію підприємства називають ще, портфельною у тому випадку, коли підприємство є багато бізнесовим, тобто включає в себе певну сукупність стратегічних одиниць бізнесу.

А оскільки кожна СОБ має власні можливості майбутнього росту і рентабельності, а їх вдале поєднання є запорукою успішної діяльності, то головне завдання корпоративної стратегії полягає в тому, щоб вказати в яких конкретно напрямках і стратегічних зонах господарювання (СЗГ) буде

працювати кожна СОБ в майбутньому, як вони будуть зв'язані між собою, як між ними будуть розділені чисті інвестиції тощо.

Портфельна стратегія – це корпоративна стратегія багато бізнесового підприємства, яка визначає конкретний склад і структуру стратегічних одиниць бізнесу (СОБ) та стратегічних зон господарювання (СЗГ), в яких підприємство буде працювати в майбутньому, їх роль у реалізації корпоративної стратегії підприємства в цілому, ефективні способи зв'язку та розподілу ресурсів між ними.

За Ансоффом портфельна стратегія включає в себе чотири компоненти:

Перший компонент – географічний вектор росту, який визначає напрямки і масштаби майбутньої сфери діяльності підприємства:

а) вектор розвитку ринку, орієнтація на його потреби (просування товарів на старі і нові ринки);

б) вектор розвитку товару (вдосконалення технології і просування поряд з існуючим нового товару);

в) географія ринку (регіони чи країни, де планується бізнес).

Якщо врахувати можливості вибору старих чи нових ринків, старих чи нових товарів і регіони чи країни можливого бізнесу то зрозуміло, що потенційно у підприємства є безліч комбінацій і напрямків зміни стратегічного портфеля.

Приміром, Ансофф лише на комбінації різних видів ринків і товарів запропонував наступну матрицю можливих напрямків розвитку (стратегій) (рис. 5.5):

Ринок	Товар	
	Існуючий	Новий
Існуючий	Проникнення на ринок	Розвиток товару
Новий	Розвиток ринку	Диверсифікація

Рисунок 5.5 – Матриця Ансоффа – можливі вектори росту

Можливі стратегії за матрицею Ансоффа наступні.

Проникнення на ринок означає, що зростання буде відбуватися в напрямку збільшення частки існуючого товарного ринку.

При виборі стратегії розвиток ринку означає просування на нові ринки.

Напрямок розвитку товару зв'язаний зі створенням нових товарів.

Нарешті, диверсифікація означає оновлення і товарів і ринків підприємства одночасно.

II. Другий компонент портфельної стратегії – конкурентні переваги, яких підприємство буде намагатися досягти у відповідних областях діяльності.

III. Третій компонент портфельної стратегії – синергізм, який має виникати між різними сферами діяльності підприємства. Синергізм – це явище коли ефективність спільної діяльності СОБ зростає понад суму ефективності кожної СОБ, якщо б вони діяли окремо.

IV. Нарешті четвертим компонентом портфельної стратегії є стратегічна гнучкість портфеля. Вона досягається:

а) диверсифікацією діяльності, при якій потреби ринку і технологій повинні задовольнятися так, щоб неочікувані зміни в одній СОБ не привели до руйнівних наслідків в іншій;

б) наявністю в портфелі підприємства ресурсів і можливостей, які використовуються у різних СОБ. Бо якщо портфель видів бізнесу будується на спільній виробничій системі, то він менш вразливий від впливу середовища порівняно з тим, який будується на зовсім різних виробничих вимогах для кожного виду діяльності.

До розвитку названих чотирьох компонентів портфельної стратегії потрібно підходити досить уважно. Адже розвиток одного із них переважно приводить до пригнічення решти. Приміром, максимізація гнучкості (надмірна диверсифікація) дуже можливо може привести до зниження синергізму.

Як бачимо, процес побудови і балансування портфеля бізнесів – доволі складна справа. Вона і є предметом портфельного стратегічного аналізу.

Портфельний аналіз означає розробку портфельної стратегії, тобто формування складу і структури стратегічного портфеля багатовісного підприємства, метою якого є досягнення високих конкурентних переваг, а, значить, високої прибутковості в майбутньому за рахунок наявності різних напрямків діяльності, створення ефекту синергізму та використання інших можливостей спільної діяльності СОБ підприємства, виходячи з умов середовища.

Аналіз портфеля бізнесів є основою стратегічного планування. Адже, з одного боку, більшість підприємств є диверсифікованими, багатовісовими, а з другого – портфельний аналіз якраз і збалансовує діяльність всіх СОБ, що входять до складу підприємства, а також такі суттєві чинники бізнесу як ризик, надходження і розподіл грошей, впровадження нових і ліквідація окремих існуючих видів діяльності тощо. Він встановлює раціональну структуру, взаємозалежність окремих частин бізнесу. Портфель, як ціле, отже, значно відрізняється від простої суми його частин і набагато важливіший для підприємства, ніж стан підрозділів останнього.

При здійсненні стратегічного аналізу послуговуються поняттями «стратегічна одиниця бізнесу» та «стратегічна зона господарювання». Названі терміни, як новий спосіб сегментування ділового середовища підприємства, вперше застосувала фірма «General Electric».

Стратегічна одиниця бізнесу (СОБ) – це підрозділ підприємства, який володіє значним статусом самостійності: самостійно планує свою діяльність, розробляє власну конкурентну стратегію, має визначений сегмент ринку (стратегічну зону чи зони господарювання) і відповідає за розробку стратегічних позицій підприємства у ньому, має своїх конкурентів, свого керівника, який персонально відповідає за результати діяльності. Тобто СОБ має власні можливості майбутнього росту виробництва і рентабельності, потребує окремого стратегічного підходу.

Стратегічна зона господарювання (СЗГ) – це певний сегмент середовища, на якому підприємство здійснює свою діяльність або має намір здійснювати і який тому є об'єктом аналізу на предмет виявлення загроз і можливостей для подальшого його функціонування.

На вибір стратегічної зони господарювання впливають такі чинники:

- а) майбутні потреби ринку;
- б) технологія, за допомогою якої буде задовольнятися потреба;
- в) споживачі, потреби яких будуть задовольнятися;
- г) географічний регіон.

Мета портфельного аналізу:

- Оцінка товарно-ринкових можливостей кожної СОБ і вибір для кожної основних напрямків діяльності;
- Вибір відповідно привабливих СЗГ для кожної СОБ;
- Встановлення взаємозв'язків між видами діяльності СОБ;
- Ефективний розподіл між СОБ ресурсів (інвестицій);
- Встановлення корпоративних цілей і критеріїв синергізму та критеріїв входу у галузь/виходу з неї;
- Визначення критичних факторів успіху та економічних перспектив.

Скрупульозна оцінка можливостей підприємства за рамками її теперішньої діяльності і прийняття остаточного рішення про зміну границь свого портфеля шляхом: а) диверсифікації; б) інтернаціоналізації; б) того і другого разом.

Мета портфельного аналізу – оцінка можливостей підприємства за його нинішніми рамками – є визначальною. Напрямки зміни портфеля, що передбачає названа мета, – диверсифікація та інтернаціоналізація – схожі між собою. Основна відмінність полягає в географії регіонів, в яких підприємство шукає нові можливості. Приймавши рішення про інтернаціоналізацію, підприємство зіткнеться зі всіма проблемами диверсифікації, але на додачу до них воно змушене буде вивчити економічний, політичний, соціальний клімат чужої країни і адекватно на нього реагувати.

На перший погляд процедура диверсифікації достатньо проста: визначаються всі можливості підприємства, кожної його СОБ, кожна з можливостей тестується на предмет ефективності, а потім найбільш привабливі добавляються до наявного портфеля. Однак, на практиці не все так просто. Є серйозні проблеми.

Найважливішими серед проблем портфельного аналізу можна назвати наступні за (Ансоффом):

1. Головна проблема в тому, що стратегічні цілі підприємства виписуються не одним, а системою показників. Причому вони, як правило, не порівняльні, мають різні одиниці виміру і, що особливо важливо, суперечливі: оптимізація однієї із них відволікає ресурси від інших. Тому-то ближчі цілі суперечать довгостроковим, а ціль «гнучкість» – і тим, і другим. Розв'язання проблеми – у перетворенні цілей на головні критерії оцінки можливостей підприємства. В ході такої роботи окремі можливості, які в найменшій мірі задовольняють всі цілі, відкидаються. А з тих, що залишилися, незважаючи на їхню ефективність, продовжують відбір, але вже таких, що забезпечують найбільш збалансований розвиток підприємства.

2. Друга не менш важлива проблема – неповнота інформації про середовище. Йдеться в першу чергу про те, що на час прийняття стратегічних рішень практично неможливо виділити і описати всі загрози і можливості по створенню перспективних товарів і технологій, про потреби ринку. А тому підприємства змушені користуватися агрегованими даними, що характеризують галузь або СЗГ в цілому, а не конкретні варіанти стратегічних рішень. А тому підприємство повинно вибирати такі стратегічні рішення, які визначають майбутні напрямки розвитку товару, ринків, технологій. Там повинен йти пошук нових можливостей. І якщо появляється чергова така можливість то підприємство знову ж таки, повинно постійно, при кожному варіанті диверсифікації звіряти кожен новий проект із вибраним курсом, тобто із цілями підприємства, які стають критеріями диверсифікації.

Але якщо навіть можливості okazуються привабливими з точки зору досягнення цілей підприємства, приймати рішення про диверсифікацію ще рано. Знову ж таки проблема – в неповноті інформації, принаймні по двох параметрах крім згаданої вище відповідності цілям: а) окупності затрат на вхід в галузь і вихід з неї б) можливості синергетичного ефекту.

Затрати на вхід/вихід аж ніяк не можна упускати з уваги при оцінці можливостей диверсифікації. І ось чому:

а) якщо інвестиції на вхід у СЗГ перевищують обсяг ресурсів, виділених підприємством СОБ для реалізації стратегії, то дана можливість диверсифікації неприйнятна;

б) якщо при покупці фірми виявиться, що коефіцієнт Ц/Д (ціна/дохід) в майбутньому знижуватиметься, тобто знижуватимуться доходи в даній СЗГ, то можливість диверсифікації при даній покупній ціні теж неприйнятна;

в) якщо затрати на вхід/вихід невеликі то це також не завжди привід для диверсифікації. Невисокі вхідні бар'єри означають великий рух у даній СЗГ. А тому великому підприємству, якому, як правило, не вистачає гнучкості і здатності до швидкої реакції, входити у таку стратегічну зону ризиковано. І, навпаки, підприємству з малим рухливим капіталом таке середовище привабливе.

Нарешті, слід здобути інформацію чи матиме підприємство синергетичний ефект від об'єднання керівництва новим стратегічним проектом з менеджментом материнської фірми

Таким чином, оцінивши проблеми портфельного аналізу, можна зробити висновок, що не завжди СЗГ, яка надає працюючим у ній підприємствам чудові можливості, може okazатися привабливою для тих підприємств, які щойно збираються у неї ввійти. Причини: а) затрати на вхід не відповідають майбутнім доходам підприємства в даній СЗГ, б) плата за вхід перевищує фінансові можливості СОБ, в) низька доходність викуплених акцій знизить доходність підприємства, г) нестабільне конкурентне середовище СЗГ, ввійти в яке і успішно у ньому діяти для великого

підприємства не вистачає гнучкості, д) робота в новій СЗГ не передбачає синергізму або функціональний синергізм здібностей підприємства не відповідає здібностям, необхідним для роботи в новій СЗГ.

Виходячи з вищевикладеного, щоб усунути названі проблеми і успішно провести портфельний аналіз потрібно насамперед озброїтись критеріями оцінки можливостей підприємства в нових стратегічних зонах господарювання.

Критерії для оцінки потенційних можливостей підприємства і складання списку привабливих СЗГ:

- Відповідність СЗГ цілям підприємства, а саме: а) дозволяють досягти цілей із затратами меншими додаткових інвестицій в поточний бізнес-портфель; б) дозволяють досягти цілей шляхом диверсифікації але в межах виділених на це ресурсів.

- Затрати на вхід в СЗГ покриваються майбутніми доходами підприємства в цій СЗГ.

- Можливі синергетичні ефекти як на управлінському так і на функціональному рівнях.

На закінчення, розглянемо послідовність (логіку) прийняття рішень в портфельному аналізі (рис. 5.6).

Спонукальною причиною до початку стратегічного аналізу портфеля бізнесів можуть бути: а) можливості або загрози середовища, б) поява стратегічних розривів, в) воля керівника (власника) і деякі інші.

Аналіз розпочинається зі складання трьох списків: а) цілей, б) критеріїв затрат на вхід/вихід, в) критеріїв синергізму (позиції 1,2,3 на рис. 5.6). Цілі (1) в даному випадку виступатимуть як критерії для оцінки різних варіантів диверсифікації. Типовими цілями диверсифікації можуть бути: зростання виробництва і прибутковості, зменшення стратегічної залежності від впливу негативних політичних, макроекономічних та інших чинників. Критерій «затрати на вхід/вихід» (2) визначають умови, на які підприємство готове піти заради входу в новий бізнес. Сюди, приміром, можна віднести період

повернення капіталу, протягом якого підприємство збирається відшкодувати затрати на вхід у галузь. Якщо ж диверсифікація проводиться шляхом поглинання якогось підприємства, то у список критеріїв заносять максимальне зменшення доходу на одну акцію, яке підприємство згідне допустити, і не втратити контроль. І ще. Оскільки диверсифікація – це завжди ризик, то має бути також критерій затрат на вихід з галузі, якщо бізнес в ній не відбудеться і її доведеться покинути. Критерій синергізму (3) визначає, які характеристики потенційних СЗГ повинні бути спільними з характеристиками діючого портфеля підприємства. Їх ще називають спільними напрямками, які підприємство збирається підтримувати в усіх своїх підрозділах (старих і диверсифікованих). Як показав досвід найважливішим критерієм синергізму є синергізм корпоративного управління. Доказано практикою, що лімітуючим фактором зростання підприємства є, в першу чергу, ступінь його керованості, рівень менеджменту.

Всі три названі списки об'єднуються в загальний список цілей і критеріїв (4), при допомозі якого і будуть оцінюватися альтернативні варіанти диверсифікації.

На наступному етапі портфельного аналізу складають розширений список галузей, СЗГ (5), куди підприємство має намір диверсифікуватися (інтернаціоналізуватися).

Потім цей список скорочують, виходячи з оцінки можливостей диверсифікаційних ресурсів, тобто із ресурсів, які може виділити підприємство на диверсифікацію. Отримують доступний список бажаних галузей, СЗГ (6).

На наступних трьох етапах (7,8,9) кожна із відібраних галузей, що залишились в доступному списку (6) аналізується по наступних напрямках:

а) з точки зору економічних перспектив (зростання і прибутковість провідних компаній галузі, оцінку їх потреб в інвестиціях, щоб вийти в лідери тощо); б) конкурентні профілі здібностей (здібності, які слід мати, щоб утвердитись в лідерах даної галузі); в) ключові фактори успіху в даній галузі.

На черговому етапі (10) цілі і критерії із загального списку, сформованому на етапі (4), застосовуються до результатів аналізу на етапах 7,8,9. Внаслідок, зі списку доступних галузей, який став ефективним списком (10), відхиляються ті з галузей, які по всіх показниках гірші хоча б однієї іншої (список 11) і отримують прийнятий список (12).

Прийнятий список ранкують за цілями (13), за витратами на вхід/вихід (14) і по синергізму (15). Тобто, визначають в якій мірі кожна галузь із прийнятого списку відповідає поставленим цілям та критеріям. Нарешті проводять об'єднане рангування трьох попередніх списків (16), що являє собою джерело інформації керівництву підприємства для прийняття ним рішення про напрямки диверсифікації/інтернаціоналізації (17).

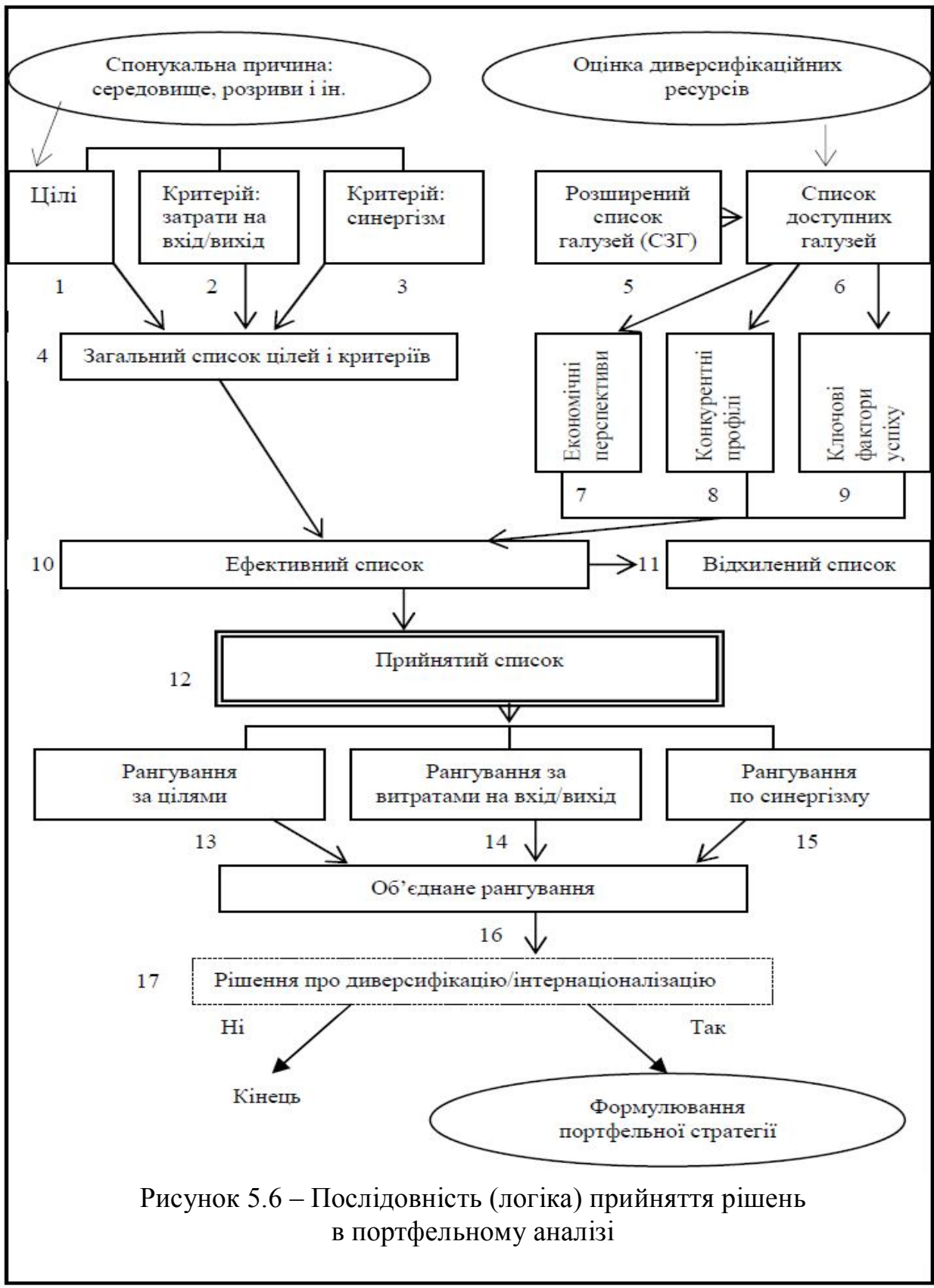


Рисунок 5.6 – Послідовність (логіка) прийняття рішень в портфельному аналізі

ТЕМА 6 СУТНІСТЬ І СКЛАДОВІ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ

Засоби досягнення конкурентної переваги. Варіанти підходів до стратегії конкуренції компанії: стратегія лідерства по витратам; стратегія широкої диференціації; стратегія оптимальних витрат; сфокусована стратегія і сформульована стратегія ринкової ніші. Стратегія фокусування: необхідні ринкові умови і ризики (небезпеки).

Концепція стратегічного менеджменту визначає не тільки задоволення потреб споживачів, а і задоволення краще в порівнянні з конкурентами. Для цього підприємство повинно мати конкурентні переваги.

Під конкурентними перевагами розуміють характеристики, властивості торгівельної марки, які створюють для підприємства чи організації переваги над прямими конкурентами (за Ж.-Ж. Ламбем).

Конкурентоспроможність – це властивість об'єкту, що характеризується ступенем реального або потенціального задоволення ним конкретної потреби порівняно з аналогічними об'єктами, що представлені на ринку (за Р.Д. Ратхуліновим).

Конкурентоспроможність підприємства – це можливість ефективно розпоряджатися власними і залученими ресурсами в умовах конкурентного ринку (К.Л. Азоєв і А.П. Челенкова).

Конкурентоспроможність – це слідство ефективності функціонування підприємства в короткостроковому періоді, яке визначає її спроможність приносити прибуток на вкладений капітал не нижче середньостатистичної у визначеній сфері бізнесу .

Різноманіття факторів, що створюють конкурентну перевагу, можна згрупувати у дві широкі категорії, які, виходячи зі створюваних ними переваг, можуть бути внутрішніми й зовнішніми.

Внутрішня конкурентна перевага базується на перевазі фірми відносно витрат, що дозволяє домогтися собівартості меншої, чим у конкурентів.

Слід враховувати, що більш низька собівартість дає фірмі перевага, якщо продукція відповідає середньогалузевому стандарту якості. У протилежному випадку товар гіршої якості може реалізуватися тільки через зниження на нього ціни, що знижує частку прибутку. Відповідно, у даному варіанті перевага в собівартості не дає вигоди.

Внутрішня конкурентна перевага є слідством високої продуктивності й ефективного керування витратами. Відносно низькі витрати:

- забезпечують фірмі більшу рентабельність і стабільність до зниження ціни продажів, що нав'язує ринком або конкуренцією;
- дозволяють при необхідності проводити цінову конкуренцію, устанавлюючи більш низькі ціни з метою збільшення частки ринку;
- є джерелом прибутку, що може бути реінвестована у виробництво для поліпшення якості продукції, інших форм диференціації товару або спрямована для підтримки інших сфер бізнесу;
- створюють ефективний захист проти п'яти конкурентних чинностей.

Зовнішня конкурентна перевага заснована на відмінних властивостях товару або послуги, які утворюють більшу «споживчу цінність» для покупця, чим аналогічна продукція конкурентів. Це дозволяє встановлювати більш високі ціни продажів, чим у конкурентів, що не забезпечують відповідної відмітної якості.

При орієнтації фірми на створення зовнішньої конкурентної переваги досягти вищості можна шляхом виявлення й задоволення очікувань покупців, незадоволених існуючими товарами або послугами.

На рисунку 6.1 представлені обидва аспекти конкурентної переваги. Горизонтальна вісь відповідає максимальній ціні, прийнятій ринком, а вертикальна вісь – одиничним витратам. Ці величини відносні стосовно аналогічних значень основного конкурента, що займає найкращу ринкову позицію. Витрати фірми, а також максимально прийнятна ціна продажів даного продукту можуть бути вищі або нижчі, ніж у основного конкурента. Принциповим моментом є й те, наскільки співвідносяться ці показники.

Виділяються шість зон, кожна з яких відповідає особливій конкурентній позиції. Діагональ «конкурентної рівноваги» розділяє сприятливі зони – 2, 3 й 4, де продукція фірми має певну перевагу над аналогічним товаром прямого конкурента, і несприятливі зони – 1,5 й 6, де фірма не має відносну конкурентну перевагу.

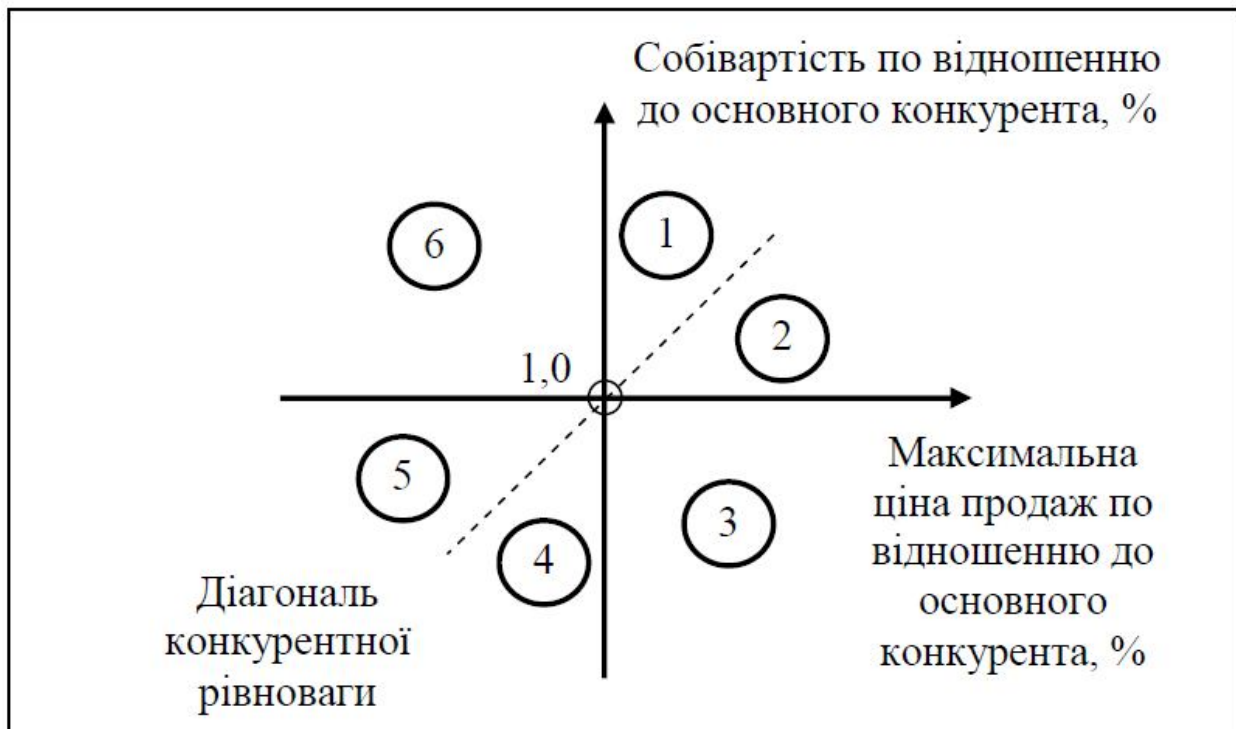


Рисунок 6.1 – Поняття конкурентної переваги

Завданням такого аналізу є позиціонування фірмою своєї продукції з метою витягти із цього стратегічні слідства й сформулювати пріоритетні цілі.

Розглядаючи конкурентні стратегії, організація повинна прийняти два принципіальних рішення для того мати конкурентну перевагу (М. Портер):

1. Як буде конкурувати підприємство – по ціні чи на основі диференціації (яка виправдовує більш високі ціни)?
2. Який ринок вибере підприємство для своєї цілі – широкий чи вузький?

Перший напрямок – конкурентні переваги, які можна розділити на два види: низькі витрати та диференціація товару.

Низькі витрати відображають потужність підприємства розробляти, випускати та продавати порівняльний товар з меншими витратами ніж конкуренти. Продавши товар по такій же ціні що і конкуренти, підприємство в цьому випадку одержує більший прибуток ніж вони.

Диференціація – це здатність забезпечити покупця унікальною й більшою цінністю у вигляді нової якості товару, особливих споживчих властивостей або після продажного обслуговування.

Друга складова стратегічного вибору – це сфера конкуренції, на яку орієнтується фірма в межах своєї галузі. Одна із причин важливості конкуренції полягає в тому, що галузі сегментовані. Майже в кожній галузі є чітко визначені різновиди продукції, чисельні канали її поширення й збуту та кілька типів покупців. В основному вибір у цієї складової такий: або конкурувати за «широким фронтом», або націлитися на який-небудь один сектор ринку.

Вид конкурентної переваги й сферу, у якій воно досягається, М.Портер поєднує в понятті типових стратегій, які показані на рисунку 6.2.

Приклад конкурентних стратегій в автомобільній промисловості приводить Дж. Томпсон.

Так, наприклад, компанія Toyota відома в усьому світі низькою вартістю своїх автомобілів при збереженні певного, досить високого рівня їхньої якості.



Рисунок 6.2 – Типові конкурентні стратегії за М. Портером

Низькі витрати <i>Тойота</i>	Диференціація <i>Дженерал Моторс</i>
Фокусування витрат	Фокусування диференціації

Рисунок 6.3 – Модель конкурентних стратегій М. Потрета відносно світової автоіндустрії (ситуація на кінець 80-х – початок 90-х років)

Стратегія лідерства за витратами.

При виборі стратегії лідерства за витратами фірма зневажає розходженнями в сегментах та звертається до всього ринку відразу одним і тим самим товаром. Вона орієнтується на широкий ринок і провадить товари у великій кількості. При цьому фірма концентрує увагу й зусилля не на тому, чим відрізняються потреби окремих груп споживачів, а на тому, що в цих потребах спільного. Крім того, дана стратегія забезпечує максимально широкі границі потенційного ринку.

У центрі уваги всієї стратегії – створення внутрішньої конкурентної переваги, що може бути досягнуто більш високою продуктивністю й ефективною системою управління витратами. Ціль фірми в цьому випадку пов'язана з використанням переваги за витратами як основи збільшення частки ринку за рахунок цінового лідерства або одержання додаткового прибутку.

Деякі способи зниження собівартості зв'язані з рухом за «кривою досвіду», збільшенням масштабів виробництва для досягнення максимальної економії.

Філософія економії на масштабах виробництва заснована на так названій кривій досвіду. Вона була запропонована в 1926 році, коли за допомогою емпіричного аналізу виявилось, що витрати на виробництво одиниці продукції падають на 20% всякий раз, коли обсяг виробництва

подвоюється. Відповідно до цієї теорії особливе значення надається збільшенню частки компанії на ринку, оскільки це дозволяє нарощувати обсяги виробництва й рухатися вниз за кривою у напрямку зниження виробничих витрат. Саме так можна домогтися більш високого рівня доходів і норми прибутку й, отже, більше конкурентоздатності підприємства на ринку.

У свою чергу, передача виробничих навичок і розподіл сфер діяльності дозволяє диверсифікованому підприємству одержувати від спільної діяльності більш високий прибуток, чим той, який одержали б незалежно діючі виробництва.

Економія на масштабах виробництва виникає тоді, коли з'являється можливість скоротити витрати управління розрізненими виробництвами за рахунок централізованого управління, а також знизити витрати в будь-якій ланці виробничого процесу за рахунок існуючих внутрішніх взаємозв'язків. Хоча дана стратегічна відповідність може виникати в будь-якій ланці виробничого процесу, найчастіше воно розглядається в основних трьох аспектах.

Лідерство за рахунок переваги в більш низьких, чим у конкурентів, витратах створює ефективний захист проти п'яти конкурентних чинностей у такий спосіб:

- фірма здатна протистояти своїм прямим конкурентам навіть у випадку цінової війни;
- покупці не можуть одержати більше вигідних пропозицій і здійснювати тиск на зниження ціни;
- захист від постачальників забезпечується більшою гнучкістю у випадку підвищення вхідних витрат, а домінантний галузевий лідер може до певного ступеня диктувати постачальникам свої умови;
- низькі витрати є високим вхідним бар'єром для потенційних конкурентів і гарним захистом стосовно товарів-замінників.

Виходячи з вищевикладеного треба, що першими дії конкурентної боротьби випробовують найменш ефективні фірми.

До основних факторів переваги за витратами можна віднести використання переваг, обумовлених:

- а) ефектами масштабу й досвіду;
- б) ретельний контроль за постійними витратами;
- в) високий технологічний рівень виробництва;
- г) більш сильну мотивацію персоналу;
- д) привілейований доступ до джерел сировини.

Як правило, ці переваги проявляються при виготовленні стандартної продукції масового попиту, коли можливості диференціації обмежені й попит еластичний за ціною, а ймовірність перемикання споживачів товару на інші велика.

Ефект масштабу існує незалежно від ефекту досвіду, і навпаки. Але в міру нагромадження досвіду можуть збільшуватися масштаби, тобто ефект масштабу може виникнути як слідство ефекту досвіду.

Питання оптимізації масштабів виробничої діяльності з метою максимізації прибутковості організації докладно розглянутий у літературі по економії підприємств. Тут більш докладно зупинимося на розгляді ефекту досвіду як інструмента стратегічного аналізу витрат.

Насамперед варто розуміти, що сам по собі досвід не дає зниження витрат, а забезпечує можливість для їхнього зниження. Можна виділити наступні джерела ефекту досвіду, що перебувають під прямим контролем фірми:

- ефективність ручної праці. Це зв'язано в основному з поліпшенням працівниками прийомів виконання повторюваних операцій, оволодінням новими способами й методами роботи, придбанням навичок і вправності й т. ін. Відповідно, у галузях з великою часткою ручної праці даний ефект проявляється більшою мірою;

- спеціалізація за видами і методами роботи призводить до підвищення продуктивності праці;
- нові виробничі процеси. Це в першу чергу технологічні інновації: автоматизація, роботизація, комп'ютеризація виробничих процесів;
- ефективне використання устаткування за допомогою підвищення його продуктивності через новаторські підходи.

Основна ідея цих двох ефектів полягає в тому, вони мають на увазі, що обсяг реалізації є важливою передумовою до досягнення низької собівартості продукції. Цей шлях до досягнення кращих результатів має на увазі захоплення й втримання великої частки ринку. Внаслідок цього, коли в боротьбі беруть участь кілька фірм, конкуренція за володіння ринком може в значній мірі підірвати будь-яку перевагу, заснована на низькій собівартості, якщо ціни знижуються фірмами, що прагнуть досягнути певних обсягів реалізації.

Низька собівартість дозволяє підприємству:

- по-перше, проводити при необхідності цінову конкуренцію;
- по-друге, акумулювати прибуток, що може бути реінвестована у виробництво для поліпшення якості продукції, у той час як ціна на цю продукцію буде відповідати середній ціні галузі.

Таким чином, не низька собівартість сама по собі створює конкурентні переваги, а ті можливості, які вона надає для поліпшення конкурентоздатності продукції.

Ланцюжок цінностей. Важливим інструментом стратегічного аналізу витрат є ланцюжок цінностей, основна ідея якої була розвинена М. Портером у 1985 р.

Ланцюжок цінностей визначає процес створення доданої вартості до продукту при виконанні загальної та допоміжної діяльності, а також прибуток, що включають у ціну продукту. Таким чином, ланцюжок цінностей може бути представлений набором стратегічно зв'язаних видів діяльності всередині фірми та за її межами. Це важливо для розуміння

структури витрат фірми й визначення її основних елементів. На рис. 6.4 виділені функції основної й допоміжної діяльності, які типові для виробничої компанії.

Основні види діяльності є послідовністю процесів матеріально-технічного забезпечення (внутрішня логістика), виробництва, руху товарів (зовнішня логістика), збуту й обслуговування.

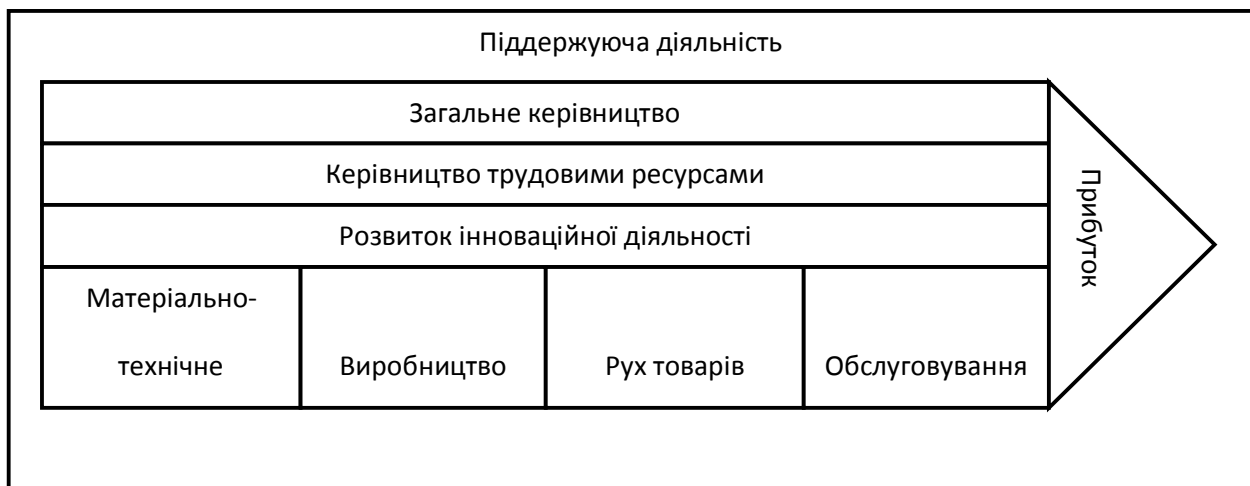


Рисунок 6.4 – Ланцюжок цінностей

Підтримуючі види діяльності проходять через усі види основної діяльності й включають операції: закупівлі сировини й матеріалів, розвиток технології, управління людськими ресурсами й загальне управління компанією.

Аналіз ланцюжка цінності дозволяє простежити рух витрат за видами діяльності й усередині самих видів діяльності, а також виділити потенційні джерела підвищення конкурентоздатності фірми. Кожний з видів діяльності може стати основою конкурентної переваги. Це багато в чому визначається галузевими особливостями, які мають значення для окремо взятого базового ринку. Тому ланцюжок цінностей треба розробляти на індивідуальні СЗГ. Орієнтиром для аналізу може служити відповідне оцінювання діяльності конкурентів.

Переваги за витратами досягаються як підвищенням ефективності діяльності в рамках сформованого ланцюжка цінностей, так і за рахунок внесення змін у ланцюжок цінностей.

Перший напрямок в основному припускає управління факторами, що визначають рівень витрат у кожній ланці існуючого загального ланцюжка цінностей. Тут слід зазначити, що витрати фірми визначаються структурними й функціональними показниками.

Інший напрямок досягнення переваги за витратами пов'язаний з підвищенням ефективності діяльності за рахунок внесення вимірів у ланцюжок цінностей, виміру її структури, що припускає інтеграційні й дезінтеграційні процеси. Ці зміни можуть включати: відмову від високо витратних дій; об'єднання окремих операцій; розширення вертикальної інтеграції (економія за рахунок використання переваги вертикальної інтеграції).

Недоліки, властиві стратегії мінімізації витрат:

- методи зниження витрат можуть легко копіюватися конкурентами;
- технологічні прориви можуть нівелювати наявні внутрішні конкурентні переваги, пов'язані з накопиченим досвідом;
- через надмірну орієнтацію на зниження витрат – недостатність уваги до змін вимог ринку.

Ризики, зв'язані із стратегією лідерства за витратами:

- надмірний акцент на ефективність може призвести до ослаблення уваги фірми на вимоги, що змінюються, покупців, як наслідок – до нездатності вчасно виявити необхідні зміни, які потрібно внести у товар для підтримки його конкурентоздатності;
 - багато шляхів досягнення низької собівартості можуть бути легко скопійовані, що є підвищеною загрозою з боку знов нових фірм, і фірм-імітаторів;
 - технологічні зміни, які знецінюють попередній досвід як одне з основних джерел зниження витрат;
 - інфляція витрат, яка знижує різницю в цінах, створює небезпеку з боку конкурентів, що застосовують диференціацію продукції;
 - у галузях з виробництва товарів широкого вжитку ризик від стратегії низьких витрат значно вище.

Стратегії диференціації

Термін «диференціація» широко застосовується як в області стратегічного менеджменту, так й в області маркетингу.

Диференціація – це концепція, що описує розмаїтість пропозицій, що тісно пов'язане з поняттям сегментації як концепцією, що описує розмаїтість попиту. Розмаїтість попиту народжує розмаїтість пропозицій, які можуть проявлятися на двох рівнях: між конкурентами однотипної продукції й між товарами/послугами одного виробника, орієнтованими на різні ринкові сегменти.

Основною метою кожної стратегії диференціації є додання товару / послугі відмітних від аналогічних конкуруючих товарів / послуг властивостей, які створюють «купівельну цінність», пов'язану з перевагою виробу, часу, місця, сервісу й т. ін. Цінність для покупців – це корисність або повне задоволення, яке вони одержують при використанні товару, а також мінімальної операційної витрати протягом усього строку його служби.

Корисність, задоволення споживачів – це завжди сполучення раціональних економічних факторів і суб'єктивної оцінки іміджу товару. Так, на ринках товарів виробничого призначення звичайно володіють економічні фактори, коли покупці вибирають постачальників, що пропонують більшу економічну вигоду. На споживчих ринках головну роль грає імідж товару, переданий маркою, а на ринках послуг – «персонал першого ряду» фірми, тобто ті співробітники, які безпосередньо створюють цінності для клієнтів за допомогою надання послуг.

Центральний момент даної стратегії – розуміння потреб покупця, а ключем до успіху при проведенні диференціації повинна бути унікальність, що цінується покупцем, і він готовий платити за цю унікальність ціну вище середньогалузевої. У цьому випадку можна говорити, що певним набором якостей ексклюзивного товару/послуги фірма створює постійну групу покупців у конкретному ринковому сегменті, тобто майже міні-монополію. Тут, у свою чергу, передбачається, що в галузі може бути кілька успішних

фірм-диференціаторів. Це можна представити як сегментування покупців на різні підгрупи, що пред'являють певні, але різні вимоги.

На відміну від стратегії лідерства за витратами, що може бути отримано тільки одним способом – шляхом ефективною структури витрат, диференціації можна домогтися різними шляхами. Виділимо три основних підходи, використовувані в стратегії диференціації.

1. Розробка таких характеристик товару, які знижують сукупні витрати покупця по експлуатації продукції фірми-виробника (підвищена надійність, якість, енергозбереження, екологічність і т. ін.).

2. Створення особливостей товару, що підвищують результативності його застосування його споживачем (додаткові функції, доповнюваність із іншим виробом, взаємозамінність і т. ін.).

3. Додання товару рис, які підвищують ступінь задоволення покупця (статус, імідж, стиль, спосіб життя й т.п.).

Диференціація, що визначає корисність речення, може полягати в самій продукції, у послугах, у персоналі, в іміджі марки.

За характером спрямованості можна виділити інноваційну й маркетингову стратегію диференціації.

Інноваційна стратегія диференціації – це реальна диференціація, пов'язана з виробництвом дійсно, що розрізняються товарів, з використанням різних технологій.

Маркетингова стратегія диференціації припускає досягнення конкурентних переваг створенням відмітних властивостей, зв'язаних не з самим продуктом, а з його ціною, упакуванням, методами доставки (товари додому, книга – поштою й т. ін.); розміщенням, просуванням, після продажним обслуговуванням (гарантії, сервіс і т.п.), торговельною маркою, що створює особливий імідж.

Умови успішної диференціації:

- галузевий ринок має складну структуру, попит нееластичний за ціною, тобто переважає нецінова конкуренція;

- підвищення ціни, прийнятною для покупця, повинно бути більше підвищення витрат, які несе фірма, на виробництво й підтримку елемента диференціації;

- фірма повинна бути здатною захистити свій елемент диференціації, щоб конкуренти не могли його негайно відтворити;

- наявність ряду успішних товарних марок;

- якщо елемент диференціації малопомітний і не визнаний ринком, фірма повинна сформулювати сигнали, щоб домогтися його популярності.

При успішній диференціації фірма домагається більшої рентабельності за рахунок того, що ринок готовий прийняти більш високу ціну за ексклюзивний товар.

Стратегія диференціації звичайно вимагає додаткових інвестицій, особливо в НІОКР й операційний маркетинг. Практично будь-який елемент диференціації, спрямований на підвищення корисності товару, впливає на витрати, в основному у бік їхнього збільшення. Таким чином, ціною диференціації є більше високі витрати. Відповідно, дана стратегія до певного ступеня входить у суперечність зі стратегією лідерства за витратами.

Стратегія фокусування

Стратегія фокусування (спеціалізації) – це типова бізнес-стратегія, яка припускає концентрацію на вузькому ринковому сегменті або конкретній групі покупців, а також спеціалізацію на певній частині продукції та/або географічному регіоні. Тут основна ціль полягає в задоволенні потреб обраного сегмента з більшою ефективністю в порівнянні з конкурентами, що обслуговують більш широкий ринковий сегмент. Успішна стратегія фокусування дозволяє домогтися високої частки ринку в цільовому сегменті, але завжди веде до малої частки ринку в цілому. Розглянута стратегія – це кращий варіант розвитку фірм із обмеженими ресурсами.

Стратегія фокусування здобуває вид сфокусованої стратегії низьких витрат, якщо вимоги покупців сегмента відносно ціни товару відмінні від вимог іншого ринку, або сфокусованої стратегії диференціації, якщо

цільовий сегмент вимагає унікальних характеристик товару.

Усі варіанти стратегії фокусування повинні ґрунтуватися на розходженнях між цільовими сегментами й іншими галузевими сегментами. Саме ці розходження, що виражаються в специфічних потребах цільового сегмента, які погано обслуговуються конкурентами, що здійснюють великомасштабну діяльність, є основою для вибору даної стратегії. Тут основна ідея – зосередження сил на вузькому цільовому сегменті й можливість пристосовувати свій товар до потреб споживачів. Подібний напрямок розвитку фірми й досягнення конкурентної переваги може бути пов'язаний з такими діями, як концентрація на тих географічних районах, де конкурент слабо представлений та у нього мала частка ринку, звертання до тих сегментів, якими конкурент зневажає або не здатний домогтися внутрішньої або зовнішньої конкурентної переваги.

Як й інші базові ділові стратегії, стратегія фокусування захищає фірму від конкурентних сил у такий спосіб:

- концентрація на сегменті дозволяє успішно конкурувати з фірмами, що здійснюють діяльність на різних сегментах;
- специфічна компетенція й здатності фірми створюють вхідні бар'єри для потенційних конкурентів і проникнення товарів-субститутів;
- тиск з боку покупців і постачальників знижено через їхнє власне небажання мати справу з іншими, менш компетентними конкурентами.

При виборі стратегії фокусування варто враховувати ризик, що визначається тим, що конкуренти можуть знайти спосіб проникнення в сегмент або вийти на ще більш вузькі підсегменти усередині цільового сегмента. Крім цього, розрив у цінах стосовно неспеціалізованих товарів конкурентів може стати занадто більшим, і із часом стираються розходження у вимогах до спеціалізованого й стандартного товару.

ВИСНОВКИ

1. Одержати перевагу конкурентних стратегій, орієнтованих на лідерство за витратами і диференціацію одночасно, дуже складно через їхню несумісність і суперечливість. Так, досягнення низької собівартості означає стандартизацію продукції, а будь-яка диференціація веде до збільшення витрат.

2. Незважаючи на протиріччя, корисно розглядати ці стратегії досягнення конкурентної переваги не як взаємовиключні альтернативи, а як орієнтації, що пов'язані з наявністю в них загальних елементів.

3. Всі базові конкурентні стратегії деякою мірою є трохи ідеалізованими й не відповідають реальної дійсності, де мотивом здійснення покупки споживачем є найчастіше не дешевина й унікальність товару, а оптимальне сполучення «ціна/якість». На рисунку 6.5 представлені можливі стратегії відповідно до показників «ціна/якість».

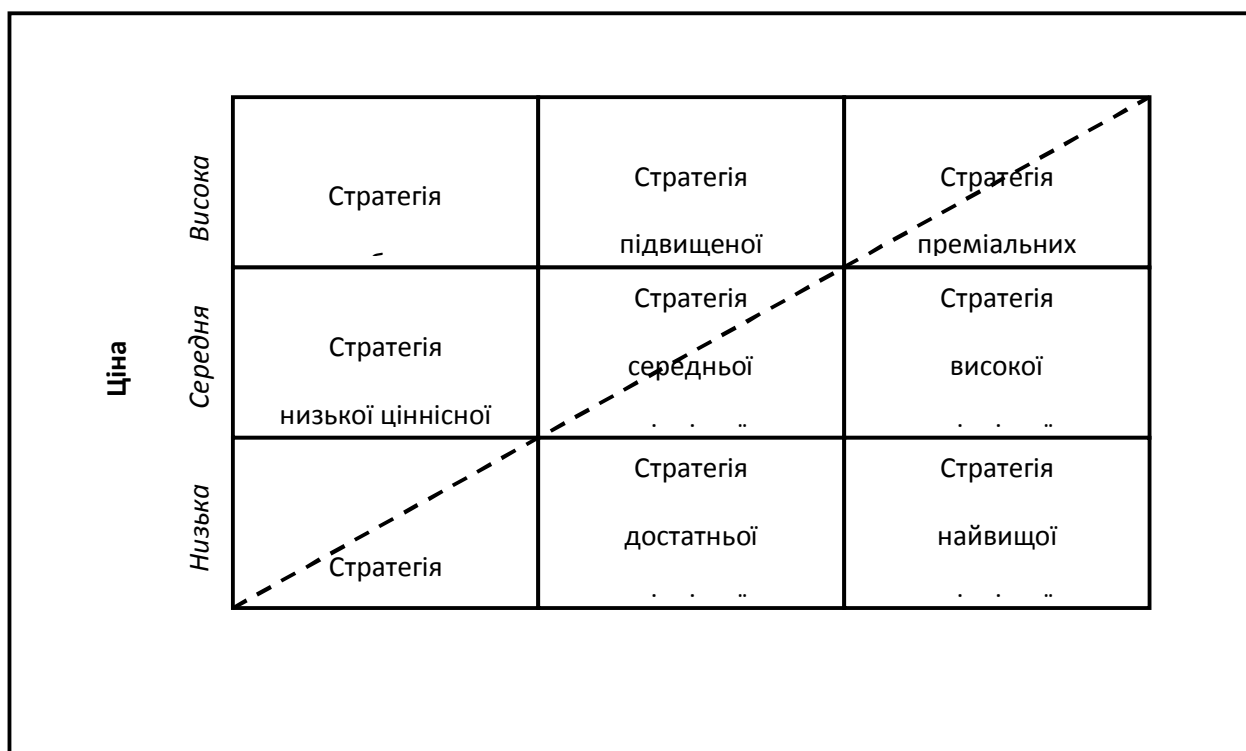


Рисунок 6.5 – Матриця «ціна/якість»

Залежно від співвідношення «ціна/якість» фірма може вибрати один з наступних напрямків свого розвитку:

- прагнути швидко виручити більші гроші й переключитися на інший бізнес («висока ціна/середня якість» або «висока ціна/низька якість»);
- міцно закріпитися на одному з ринкових сегментів («низька ціна / висока якість» або «середня ціна/висока якість»).

4. Основна конкурентна стратегія повинна ґрунтуватися на використанні основних ідей базових стратегій. Останнім часом успіху домагаються компанії нового типу, які роблять ставки на сполучення високої продуктивності й високого рівня диференціації. Тут особливістю є те, що такі фірми домінують не тільки на традиційних ринках споживчих товарів, але й атакують лідерів спеціалізованих ніш. Кращі представники «нової хвилі» (Sony, Swatch, Toyota, Honda) мають таку структуру витрат, що дозволяє на рівні брати участь у ціновій конкуренції, і суперничати в інноваціях, дизайні й технічних характеристиках товарів з лідерами ринкових ніш (Bang & Olufsen, Rolex, BMW, Porsche). На рисунку 6.6 представлена еволюція конкурентної стратегії й різні конкурентні групи на ринку наручних годин.

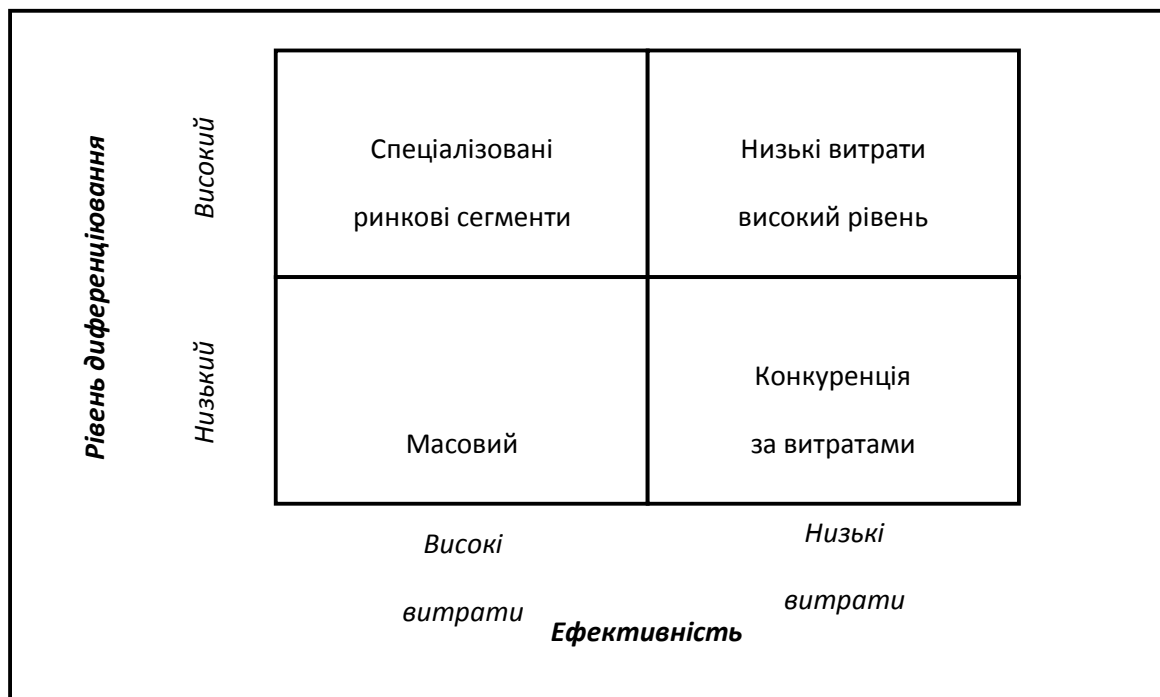


Рисунок 6.6 – Еволюція конкурентної стратегії

Стратегія компанії Swatch, орієнтована на пропозицію недорогих, високоточних й елегантних годинників, дозволила їй домогтися надзвичайного успіху на ринку наручних годин

При цьому компанія не ставила своєї ціллю пряме суперництво ні з японськими постачальниками дешевих і надійних годин, ні зі швейцарськими виробниками престижних і дуже дорогих хронометрів. Компанії Swatch удалося повністю змінювати ринок, перетворивши годинники в об'єкт моди, пропонуючи споживачам кожен «сезон» нову колекцію, на фоні якої японський годинник сприймаються багатьма як нудні, а швейцарські – як старомодні.

ТЕМА 7 РЕАЛІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЇ

Поняття «організаційні зміни» та послідовність внутрішніх змін. Наведення структури у відповідності зі стратегією. Сучасні тенденції структурних змін. Формування організаційної культури, що відповідає стратегічним змінам

Відомо, що вдало розроблена стратегія не гарантує успіху 97% випадків провалених стратегічних планів організацій, навімання в досягненні стратегічних цілей зв'язані з малоефективною реалізацією.

За даними досліджень Гарвардської школи бізнесу, проведеного на базі 937 світових кампаній (із ІООО «Глобал»), основні причини провалу:

1. Тільки 5% персоналу розуміють стратегію своєї компанії.
2. 60% організацій не зв'язують бюджет зі стратегією.
3. Контроль діяльності охоплює тільки 15% показників, які зв'язані з досягненням стратегічних цілей.
4. Тільки 25% менеджерів отримують винагороду за впровадження стратегії.
5. І нарешті, тільки 18% внутрішньо корпоративної програми розвитку направлені на виконання стратегії.

Управління вибраної стратегії є, в сукупності, управління перетворенням (змінами).

Нова стратегія передбачає:

- а) нові критерії роботи з клієнтами;
- б) нові продукти;
- в) нові робочі процеси;
- г) нові навички;
- д) нові технології;
- е) нову корпоративну культуру.

Можна виділити три етапи перетворень, зв'язаних зі створенням стратегічно орієнтованої організації:

I стадія – стабілізація (3–6 місяців): період часу, направлений на спонукання співробітників до дії шляхом пояснення необхідності перетворень, створення команди лідерів, роз'яснення стратегії;

II стадія – план і проробка (6 місяців): вироблення послідовних та пов'язаних дій на вищому організаційному рівні для координації процесу перетворень;

III стадія – реалізація перетворень (12–24 місяці): інтеграція стратегії у щоденний робочий процес та корпоративну культуру.

Американські вчені Девід П.Нортон та Роберт Каплан у своїй книзі «Організація, орієнтована на стратегію» використовують для розглядання послідовного внутрішніх змін у організації моделі Mc Kibsey «7S» (стратегія, навички та ресурси, культура, структура, система, персонал, стиль).

Концептуальна схема такої моделі передбачає сім факторів успіху організації: стратегію, структуру, систему, співробітників, здатності співробітників, стиль культури, суперцілі компанії в цілому (рис. 7.1). У даній моделі:

- суперцілі – контрольні точки (параметри), що виконують координуючу функцію у процесі впровадження стратегії;
- стратегія сприймається як сукупність завдань і дій, необхідних для досягнення певної місії й цілі. Оскільки модель розглядає поняття місії організації, візії (передбачення стану організації в майбутньому) як окремий елемент моделі, то з поняття стратегії його в цьому випадку виключають;
- системи – це набір структур і функцій, що здійснюють інформаційне забезпечення й підтримку прийняття рішень на підприємстві;
- структура – це організація елементів бізнесів-процесів, зокрема наявність певних підрозділів, що виконують відособлені функції, призначенням яких є втілення стратегії підприємства;

- співробітники – кваліфікований персонал здатний здійснювати впровадження стратегії й досягнення контрольних параметрів її реалізації;
- здатності – ключові компетенції співробітників, які повинні бути застосовані в процесі реалізації стратегії підприємства;
- стиль культури – особливості прояву міжособистісних відносин в організації процесі реалізації стратегії.

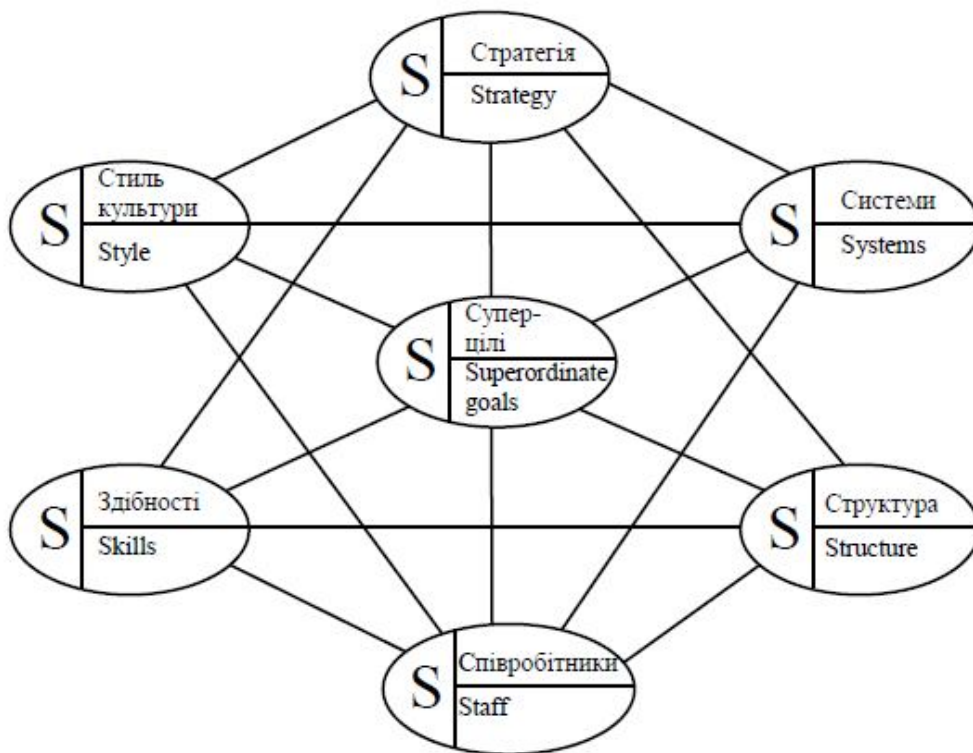


Рисунок 7.1 – Модель бізнесу «7S» за Мак-Кінсі

Такий підхід визначає послідовність внутрішніх змін у організації після вибору певної стратегії та дозволяє осмислити внутрішні елементи організації, які виявляють вплив на майбутнє та на успіх реалізації вибраної стратегії.

У окремому випадку для реалізації стратегії необхідно відповісти на питання:

- Які потрібні досвід та ресурси?
- Які необхідні структура та система організації?
- Які кадри та який стиль керівництва забезпечить ефективність реалізації стратегії?
- Яка організаційна культура у більшій ступені відповідає обраній стратегії?

Структурні перетворення є реальною необхідністю, коли відбуваються зміни у цілях та стратегії. Вони представляють собою одну із самих розповсюджених і відомих форм змін у організації. Неможливість реалізувати нову стратегію у рамках старої організаційної структури.

Що ж таке структура змін? Це частина організації процесу, яка включає:








- розподілення повноважень та відповідальності;
- координацію та інтеграцію діяльності підрозділів;
- управлінська ієрархія та ступінь централізації.

Для того, щоб навести структуру (існуючу) у відповідності зі стратегією необхідно:

- виділити стратегічно значущі види діяльності;
- сформулювати нову внутріфірмову систему комунікацій;
- переглянути обсяг повноважень, що делегують різноманітних елементам (підрозділам) структури;
- застосувати нові організаційні форми.

Виділення стратегічно значимих видів діяльності. Кожна стратегія базується на конкретному наборі факторів успіху та видах діяльності. Визначення стратегічно значимих видів і сфер діяльності дозволяє сконцентруватися на основних ланках у ланцюгу цінностей, які дозволяють створити конкурентні переваги і, подальше, сформулювати основні блоки організаційної структури. Це дозволить посилити роль стратегічно значимих підрозділів фірми в організаційній структурі.

Таблиця 7.1 – Узагальнений характер організаційних змін

Теперішня ситуація (де?)	Характер можливостей змін	Майбутня ситуація (куди?)
Стратегія – 1 (наприклад, лідерство за витратами)	 Зміни стратегічних цілей у відповідного до змін зовнішньої середовища й самої організації	Стратегія – 2 (наприклад, диференціація)
Навички й ресурси – 1	 Розвиток та придбання навичок й ресурсів, необхідних для здійснення нової стратегії	Навички й ресурси – 2
Організаційна структура – 1	 Формування системи корпоративних цінностей відповідаючих новій стратегії фірми	Організаційна структура – 2
Структура – 1	 Зміни у системі розподілу повноважень й відповідальності, координації та інтеграції діяльності підрозділів, управлінської ієрархії та ступеня централізації, застосування нових структурно-організаційних форм	Структура – 2
Персонал – 1	 Зміни кадрового потенціалу у кількісному та якісному плані	Персонал – 2
Системи й процедури – 1	 Зміни виробничого процесу, технологій, нормативів та самого характеру роботи, процедур обліку й контролю	Системи й процедури – 2
Стиль – 1	 Зміни особистого стилю керівництва й характеру поведінки робітників	Стиль – 2

У організаційній структурі також повинні бути включені підтримуючі та допоміжні види діяльності, без яких у більшості випадків не можуть бути повністю забезпечені потреби організації. Їх основне завдання – підвищення якості виконання стратегічно найбільш важливих робіт у ланцюгу цінностей. Витрати на такі види діяльності повинні бути обмежені.

Таблиця 7.2 – Порівняльна характеристика навичок і ресурсів базових ділових стратегій

Стратегія лідерства за витратами:	Стратегія диференціації:
<ul style="list-style-type: none"> • навички в плануванні виробництва з метою максимізації ефективності експлуатації устаткування; • наявність знань і досвіду в контролюванні джерел витрат; капітал, необхідний для досягнення економії на масштабах; • наявність дешевої робочої сили; • вільний доступ до джерел сировини й ресурсам; • ефективна збутова система; • контроль над закупівлями; • оптимізація логістики; • наявність у керівництва знань і досвіду з управління витратами усього ланцюга цінностей; • планування й контроль трудового процесу; • знання в навчанні персоналу методам, які підвищують ефективність праці, мотивація до зниження витрат; • висока технічна компетенція 	<ul style="list-style-type: none"> • високі навички маркетингової діяльності, особливо в частині аналізу споживачів й їхніх проблем; • глибоке розуміння нестатку і потреб; • здатність передбачати еволюцію ринку; • репутація лідера в технології і якості продукції; • креативні здатності керівників і персоналу; • високий ступінь компетенції у різноманітних областях управління й організації; • сформовані тривалі традиції діяльності в галузі; • навички в координації різних функціональних напрямків НІОКР – виробництво – маркетинг; • інвестиції в базові дослідження

Формування нової внутріфірмової системи комунікацій і між функціональної координації. Для збільшення потенційної ефективності співвідношення «нова стратегія – нова структура» повинна бути переглянута формальна система зв'язків і звітності, також необхідно ввести в організаційну структуру управління механізм координації й інтеграції усіх підрозділів. Наприклад, при стратегії концентричної диверсифікованості слід координувати однотипні дії незалежних стратегічних господарських підрозділів, а при будь-якому варіанті стратегії диверсифікації необхідно здійснювати централізоване управління підтримуючих видів діяльності

фірми, таких як фінанси й розрахунки, зв'язок із громадськістю, інформаційне забезпечення й т. ін. У реалізації конкурентної стратегії диференціації важлива координація НІОКР, виробництва й маркетингу.

Спеціальними координаційними механізмами можуть виступати штаб-квартири компаній, проектні групи, а також груп по виконанню між функціональних завдань і незалежних робітників груп для вдосконалювання діяльності в стратегічно важливих областях.

Перегляд обсягу повноважень, що делегуються різним елементам організаційної структури. Даний аспект наведення організаційної структури у відповідність зі стратегією пов'язаний з переглядом ступеня централізації всієї ієрархічної організації в цілому і її окремих підрозділах, які повинні забезпечити ефективність реалізації нової стратегії. Нагадаємо, що організації, у яких вище керівництво залишає за собою більшу частину повноважень, необхідних для прийняття важливих рішень, вважаються централізованими, а децентралізовані структури – це ті, де повноваження й право прийняття рішень передані на нижні рівні управління.

Останнім часом намітилася тенденція переходу від багаторівневих структур управління до більш децентралізованого з меншим рівнем управління й більшим обсягом повноважень нижчестоящих менеджерів і співробітників. П. Друкер, ґрунтуючись на вивченні досвіду створення децентралізованих організацій, уклав, що «основне правило для будь-якої організації складається в тому, щоб втягувати найменше число рівнів управління й створити найкоротший ланцюг команд».

Децентралізація надає право приймати рішення людям «першого ряду», тобто тим менеджерам і співробітникам, які ближче всього стоять до виникаючої проблеми, безпосередньо взаємодіють із клієнтами. Це виправдано тим, що саме люди, що перебувають на передньому краї, у більшій мері мають знання, необхідні для оцінки всіх факторів і наслідків реалізації ухвалених рішень, які істотно підвищують ефективність процесу прийняття рішень. Крім цього децентралізація сприяє розвитку в менеджерів

нижнього рівня й у співробітників творчого мислення, інноваційного підходу до своєї діяльності, виникненню нових ідей, а також підсилює їхню мотивацію за допомогою більшого залучення у трудовий процес. Іншою стратегічною перевагою децентралізації є скорочення часу відповідної реакції на зовнішні зміни.

Таблиця 7.3 – Механізми інтеграції для різного організаційного оточення

Ефективні способи інтеграції	Організаційне середовище	
	зовнішня	внутрішня
Правила Процедури Графіки Ієрархічні структури управління	Відносно стійке й прогнозоване зовнішнє середовище з уповільненими змінами ринку, використовуваних технологій й фірм-конкурентів	Організація або її підрозділи звичайно характеризуються використанням технології масового виробництва, повторенням виникаючих завдань і непрофесійно підготовленою робочою силою
Особисті зв'язки й взаємини Ради, комітети Тимчасові проектні й робітничі групи Міжвіддільні наради	Рухливе й мінливе зовнішнє середовище, яке характеризується швидкими змінами ринку, використовуваних технологій і фірм-конкурентів	Організація або її підрозділи звичайно характеризуються використанням спеціалізованих технологій виробництва, різноманітними завданнями й кваліфікованою робочою силою

** Розходження між двома групами методів носять відносний характер. Так, правила й процедури повинні використатися й у мінливому середовищі, а міжвіддільні наради, комітети корисні й при стабільному навколишнім середовищі.*

У стратегічному управлінні децентралізація означає, що менеджери повинні як відповідати за процес розробки стратегії свого підрозділу, так і керувати процесом її реалізації.

Незважаючи на очевидні переваги, децентралізація не є рецептом на всі випадки, тобто «панацеєю від усіх лих». У певних ситуаціях доцільна децентралізація структури. Класичний приклад, коли фірма General Motors з метою поліпшення контролю витрат, жорсткості контролю якості, переходу

на випуск більш різноманітних моделей у 1984 р. реорганізувала свою структуру, зробивши її більш централізованою в частині виробничої й технічної політики, залишивши маркетингові функції децентралізованими. Відповідно до нової структури, розробка нових моделей була зосереджена у двох відділеннях: великих автомобілів («Buick», «Cadillac», «Oldsmobile») і малолітражок («Chevrolet», «Pontiac», «General Motors of Canada»), а не у п'ятьох, як до реструктуризації. Рішення й відповідальність за збут своїх автомобілів у новій структурі, як і колись, залишилися за п'ятьма відділеннями.

Стратегічні характеристики типових організаційних структур. У численній літературі з управління й організаційного проектування досить докладно висвітлені питання особливостей різних типів організацій, які необхідно враховувати при структурних змінах.

Ефективність тієї або іншої побудови організації завжди визначається зовнішнім середовищем, складністю, і динамізмом змін, що відбуваються в ній. По характеру взаємодії із зовнішнім середовищем виділяють бюрократичні й адаптивні організаційні структури, які представляють собою дві крайні точки даного виміру (табл. 4.4). Реальні структури організацій лежать між ними, маючи ознаки як бюрократичних, так й адаптивних структур у різних співвідношеннях.

Перш ніж обговорити питання, яка організаційна культура більшою мірою відповідає обраній стратегії, розглянемо основні поняття корпоративної культури.

Організаційна культура – це нова парадигма бізнесу постіндустріальної епохи, більш повно орієнтована на людські потреби, їхній облік і втілення в господарській практиці економічної організації. Фірма починає сприйматися як жива істота; ключовим поняттям для визначення організаційної культури стає людське середовище, а сама культура представляється як продукт взаємодії:

- формальної організації, що має певну цільову функцію;

- окремих індивідів, учасників організації, які володіють спектром індивідуальних інтересів і потреб;
- колективу в цілому й окремих соціальних групах, що сформувалися в рамках організації;
- зовнішнього середовища фірми, що пред'являє свої вимоги до способів її життєдіяльності.

Корпоративна культура виконує ряд функцій, орієнтованих на внутрішнє й зовнішнє середовище організації. Будучи продуктом внутрішніх соціальних сил, організаційна культура:

- містить у собі специфічну систему цінностей, особливий клімат і способи взаємодії учасників організації; тим самим створює неповторний вигляд організації, що дозволяє відрізнити її від інших організацій;
- створює відчуття ідентичності в індивідів і груп, прищеплюючи певну систему цінностей, що враховує інтереси всіх рівнів організації. Ця функція забезпечує прихильність персональним ідеалам корпорації, дозволяє кожному члену організації краще усвідомити мету організації, відчутти себе частиною єдиної системи й визначити свою відповідальність перед нею;
- забезпечує співробітників системою неформальних правил, які визначають як їм поводитися і як працювати, що робити й чого не робити. При цьому працівники корпорації не витрачають впусу час на з'ясування, що і як їм потрібно робити. Як і попередня, дана функція сприяє росту продуктивності.

Крім того, організаційна культура:

- здатна до заміщення формальних й офіційних механізмів, що дозволяє не прибїгати до надмірного ускладнення формальної структури й збільшенню потоку офіційної інформації й розпоряджень;
- полегшує взаємне пристосування працівників до організації й організації до працівника. Адаптація здійснюється за допомогою сукупності мер, названих соціалізацією.

СПИСОК ДЖЕРЕЛ

1. Ансофф И. Стратегический менеджмент / И. Ансофф пер. англ. – М. : «Банки и биржи», «ЮНИТИ», 1997.
2. Бажин И. И. Информационные системы менеджмента / И. И. Бажин. – М. : ГУ-ВШЭ, 2000.
3. Баканов М. И. Теория Экономического анализа / М. И. Баканов, А. Д. Шеремет. – М. : Финансы и статистика, 2000.
4. Бочаров Б. П. Применение internet-технологий в управлении системами городского хозяйства. / Коммунальное хозяйство городов. Научно-технический сборник. Выпуск 41.
5. Бройдо В. Л. Офисная оргтехника для делопроизводства и управления / В. Л. Бройдо. – М. : Информационно-издательский дом «Филин», 1998.
6. Введение в информационный бизнес / Под ред. В. П. Тихомирова, А. В. Хорошилова. – М. : Финансы и статистика, 1996.
7. Виханский О. С. Стратегическое управление / О. С. Виханский. – М. : Гардарика, 2002.
8. Годин В. В. Управление информационными ресурсами: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 17 / В. В. Годин, И. К. Корнеев. – М. : ИНФРА-М, 2000.
9. Дафт Ричард Л. Менеджмент : ученик ; пер. с англ. / Ричард Л. Дафт. – СПб: Издат-во «Питер», 2000.
10. Джеймс Харрингтон Оптимизация бизнес-процессов / Джеймс Харрингтон, К. С. Эрик, Эсселинг, Ван Нимвеген Харм. – СПб. : Бмикро. 2002.
11. Доля В. Т. Модели и методы анализа производительности ресурсов предприятия / В. Т. Доля. – Харьков : ХГАГХ, 1997.

12. Дудчинска Э. Управленческие информационные системы// Проблемы теории и практики управления / Э. Дудчинска, М. Мизла. – 1996. № 2, С. 114–120.

13. Завадский И. С. Менеджмент: Підручник / И. С. Завадский. – 2-е вид. – Київ : Українсько-фінський інститут Менеджменту та бізнесу, 1999.

14. Закон Украины «Об охране труда», от 21 декабря 2002 года.

15. Закон Украины «О местном самоуправлении в Украине».

16. Закон Украины «О предприятиях в Украине».

17. Закон Украины «О местном самоуправлении» от 22.05.97 г.

18. Закон Украины «Об основах градостроительства» от 16.11.92 г.

19. Закон України «Про забезпечення санітарного та епідеміологічного благополуччя населення». – Київ : 1999.

20. Законодательство Украины об охране труда (в трех томах), т. 1. – Киев, 1995.

21. Зелинский С. Информационные хранилища // СНІР / С. Зелинский. – 1999. – № 12. – С. 68–79.

22. Инженерные решения по охране труда в строительстве под ред. Г. Г. Орлова. – М. : Справочник строителя. Стройиздат, 1995.

23. Кабушкин Н. И. Основы менеджмента.: Учеб. пособие / Н. И. Кабушкин. – М. : ТОО «Остожье»: Минск : ООО «Новое знание», 1999.

24. Карминский А. Н. Информатизация бизнеса: Монография / А. Н. Карминский, П. В. Нестеров. – М. : Финансы и статистика, 1997. С. 369.

25. Кнорринг В. И. Искусство управления : учебник. – М. : Издат-во БЕК, 1997.

26. Кулаков Ю. А. Компьютерные сети / Ю. А. Кулаков, Г. М. Луцкий. – Киев : Юниор, 1998.

27. Лелюк В. О. Удосконалення бізнес-систем. Том 1 / В. О. Лелюк, О. В. Лелюк, М. П. Пан. – Харків : ХНАМГ, 2010 – 262 с.

28. Менеджмент организации : учеб. пособие / Под. ред. З. П. Румянцевой. – М. : ИНФРА-М, 1995.

29. Ойхман Е. Г. Ринжиниринг бизнеса: ринжиниринг организации и информационные технологии / Е. Г. Ойхман, Э. В. Попов. – М. : Финансы и статистика, 1997. – 336 с.

30. Оцінка ефективності. Методичні вказівки до економічної частини дипломних проектів (для студентів усіх спец.). Уклад В. А. Бардаков. – Харків : ХДАМГ, 2003.

31. Романов Д. А. Правда об электронном документообороте / Д. А. Романов, Т. Н. Ильина, А. Ю. Логинова. – М. : ДМК Пресс, 2002.

32. СНИП II-4-79 «Естественное и искусственное освещение. Нормирование».

33. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии./ пер. с англ. Под ред. Л. Г. Зайцевой, М. И. Соколовой. – М. : Банки и биржи, «ЮНИТИ», 1998.

34. Тоценко В. Системы поддержки принятия решений – ваш инструмент для правильного выбора// Компьютера, № 34 (262), 1.09.1998, С. 40.

35. Богданов В. В. Управление проектами в Microsoft Project 2002: Учебный курс, В. В. Богданов. – СПб. : Питер, 2003. – 640 с.

36. Шеер А. В. Моделирование бизнес-процессов. – 2-е изд. / Пер. с англ. / А. В. Шеер. – М. : Весть-Мета Технология, 2000.

37. Ярочкин В. И. Безопасность информационных систем / В. И Ярочкин. – М. : Ось-89, 1996.

Навчальне видання

ГРИНЕНКО Володимир Володимирович

«СТРАТЕГІЧНА ДІАГНОСТИКА ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА»

КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ

*(для студентів магістратури спеціальності
281 – Публічне управління та адміністрування)*

Відповідальний за випуск *М. М. Новікова*

За авторською редакцією

Комп'ютерне верстання *І. В. Волосожарова*

План 2018, поз.173 Л

Підп. до друку 19.02.2019. Формат 60x84/16
Друк на ризографі Ум. друк. арк. 5,0
Тираж 50 пр. Зам. №.

Видавець і виготовлювач:

Харківський національний університет
міського господарства імені О. М. Бекетова,
вул. Маршала Бажанова, 17, Харків, 61002.
Електронна адреса: rectorat@kname.edu.ua
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи:
ДК № 5328 від 11.04.2017.